

ЗВІТ
про огляд витрат державного бюджету у сфері зовнішніх зносин
в частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби
головного розпорядника коштів державного бюджету
Міністерства закордонних справ України
за бюджетною програмою КПКВК 1401100
«Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників
інших державних органів у сфері зовнішніх зносин»
за період 2022-2024 роки

Київ, 2025

Головний розпорядник коштів: Міністерство закордонних справ України.

Ціль проведення огляду витрат державного бюджету: посилення інституційної спроможності для розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби. Підвищення ефективності та результативності діяльності Дипломатичної академії України імені Геннадія Удовенка.

I. Опис поточної ситуації у сфері зовнішніх зносин в частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби.

Дипломатична служба України в умовах повномасштабної агресії відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, мобілізації міжнародної підтримки та формуванні сприятливих зовнішньополітичних умов для протидії агресору, відновленні суверенітету та територіальної цілісності держави.

Українська дипломатія стала одним із провідних інструментів консолідації глобальної спільноти навколо України. Саме завдяки системній роботі дипломатів забезпечуються військова, фінансова, гуманітарна допомога, а також запровадження санкційних механізмів проти країни-агресора.

Дипломатична служба також забезпечує об'єктивне донесення правди про російську агресію та її наслідки, протидіє дезінформаційним кампаніям і формує позитивний імідж України як надійного партнера й активного суб'єкта міжнародних відносин.

В умовах масової міграції громадян за кордон консульські установи стали критично важливими осередками допомоги. Вони надають підтримку у вирішенні правових, соціальних та гуманітарних питань, що є запорукою збереження зв'язку між громадянами й державою.

Окрім того, дипломатична служба вже сьогодні формує основу для повоєнної реконструкції України, залучаючи міжнародних інвесторів, донорів та партнерів, а також забезпечуючи підтримку процесів інтеграції до Європейського Союзу та НАТО.

Ефективність діяльності дипломатичної служби України в умовах збройної агресії багато в чому залежить від рівня професійної підготовки українських дипломатів. Завдання, що стоять перед дипломатичним корпусом, потребують глибоких знань, широкої компетентності, аналітичних навичок та стратегічного бачення.

Саме тому, розвиток кадрового потенціалу дипломатичної служби та професійне навчання дипломатів є одним із пріоритетів кадрової політики та бюджетного фінансування Міністерства закордонних справ України.

Розвиток кадрового потенціалу дипломатичної служби забезпечується системою професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби Міністерства закордонних справ України.

Організація та здійснення професійного навчання працівників/ць дипломатичної служби регламентується наступними документами.

Закони України:

1. Закон України «Про освіту».
2. Закон України «Про державну службу».
3. Закон України «Про дипломатичну службу».
4. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів».

Постанови Кабінету Міністрів України:

1. Постанова КМУ від 30 березня 2016 року № 281 «Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України» (зі змінами).
2. Постанова КМУ від 14 липня 1999 року «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів

місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» (зі змінами).

3. Постанова КМУ від 15 квітня 2013 року № 306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» (зі змінами).

4. Постанова КМУ від 20 травня 2013 року № 363 «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» (зі змінами).

5. Постанова КМУ від 6 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (зі змінами).

6. Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р "Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації".

Накази Національного агентства України з питань державної служби:

1. Наказ НАДС від 26 листопада 2019 року №211-19 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування».

2. Наказ НАДС від 02 листопада 2022 року № 106-22 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників».

3. Наказ НАДС від 13 березня 2020 року № 38-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Накази Міністерства закордонних справ України:

1. Наказ МЗС від 10 вересня 2018 року № 379 «Про затвердження нової редакції Статуту Державного навчально-наукового закладу післядипломної освіти «Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ».

2. Наказ МЗС від 02 липня 2021 року № 279 «Про внесення змін до Положення про стажування працівників дипломатичної служби, які направляються до закордонних дипломатичних установ України».

3. Наказ МЗС від 20 грудня 2024 року № 552 «Про затвердження плану-графіка професійного навчання працівників у 2025 році».

Наявна нормативно-правова база створює достатні умови для планування, організації та здійснення професійного навчання та розвитку посадових осіб дипломатичної служби.

Відповідно до Закону України «Про дипломатичну службу» розвиток професійної компетентності працівників/ць дипломатичної служби реалізується шляхом професійного навчання та іншомовної підготовки в Дипломатичній академії України, яка є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління Міністерства закордонних справ України.

МЗС України відповідно до законодавства є державним замовником на підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин і щорічно формує та розміщує державне замовлення на професійне навчання 600 працівників/ць дипломатичної служби та на іншомовну підготовку 400 працівників/ць в Дипломатичній академії України.

Професійне навчання та іншомовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби здійснюється за рахунок коштів бюджетної програми 1401100 «Професійне

навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників/ць інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

Для забезпечення професійного навчання та іншомовної підготовки працівників/ць дипломатичної служби в рамках зазначеної бюджетної програми МЗС України спільно з Дипломатичною академією України щорічно розробляє та затверджує плани-графіки професійного навчання та іншомовної підготовки.

Щорічний план-графік професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби передбачає наступні навчальні заходи, компетентності та категорії слухачів.

Таблиця 1.

**ПЛАН-ГРАФІК
ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ**

№	Назва	Вид навчання (кредити)	Компетентність	Категорія слухачів
Січень				
1	Практика консульської роботи	спецкурс (2)	професійні знання та навички	ЗДУ (ротація)
2	Культурна дипломатія	практичний семінар (0,3)	навички публічної дипломатії	молоді працівники МЗС
Лютий				
3	Практична дипломатія	спецкурс (2)	професійні знання та навички	дипломати ЗДУ (ротація)
4	Сучасна дипломатична служба	спецкурс (2)	базові знання та навички	вперше прийняті на дипломатичну службу
5	Проблеми міжнародної безпеки	тематичний семінар (0,5)	професійні знання та навички	працівники МЗС
Березень				
6	Економічна дипломатія	спецкурс (2)	професійні знання та навички	дипломати ЗДУ (ротація)
7	Цифрові інструменти	тренінг (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
8	Дипломатичне листування англійською мовою	тренінг (0,3)	комунікаційні навички	працівники МЗС середньої ланки
9	Міжнародні переговори	тренінг (0,3)	навички міжособистісного спілкування	працівники МЗС середньої ланки
10	Управління персоналом	тренінг (0,3)	навички міжособистісного спілкування	керівники підрозділів МЗС
Квітень				
11	Сприяння експорту. Залучення інвестицій	практичний семінар (0,3)	навички економічної дипломатії	працівники МЗС середньої ланки
12	Тренди економіки	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки

13	Кібердипломатія	практичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
14	Психологія стресу	тренінг (0,3)	навички міжособистісного спілкування	керівники підрозділів МЗС
Травень				
15	Збір та аналіз інформації.	тренінг (0,3)	інтелектуальні навички	працівники МЗС середньої ланки
16	Використання штучного інтелекту в дипломатії	тренінг (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
17	Сучасні тенденції світової політики	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
Червень				
18	Гендерна рівність	практичний семінар (0,5)	базові знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
19	Лідерство керівника	практичний семінар (0,3)	управлінські навички	керівники підрозділів МЗС
20	Інформаційна безпека	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
Липень				
21	Міжнародне гуманітарне право	тематичний семінар (0,5)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
22	Дипломатичне листування англійською мовою	тренінг (0,3)	комунікаційні навички	працівники МЗС середньої ланки
Вересень				
23	Практика консульської роботи	спецкурс (2)	професійні знання та навички	консули ЗДУ (ротація)
24	Міжнародне право і агресія	тематичний семінар (0,3)	знання законодавства	працівники МЗС середньої ланки
25	Стратегічне планування та комунікації	тренінг (0,3)	комунікаційні навички	керівники підрозділів МЗС
26	Крос-культурні особливості країн світу	тренінг (0,3)	норми міжнародної ввічливості	працівники МЗС середньої ланки
Жовтень				
27	Практична дипломатія	спецкурс (2)	професійні знання та навички	дипломати ЗДУ (ротація)
28	Написання змістовних текстів	тренінг (0,3)	комунікаційні навички	працівники МЗС середньої ланки
29	Майстерність публічних виступів	тренінг (0,3)	комунікаційні навички	керівники підрозділів МЗС
30	Проектний менеджмент	практичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
31	Регіональні аспекти зовнішньої політики України	практичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки

Листопад				
32	Економічна дипломатія	спецкурс (2)	професійні знання та навички	дипломати ЗДУ (ротація)
33	Енергетична геополітика	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
34	Формування команди	практичний семінар (0,3)	управлінські навички	керівники підрозділів МЗС
35	Публічна дипломатія	тренінг (0,8)	навички публічної дипломатії	працівники МЗС
36	Перехідне правосуддя	практичний семінар (0,3)	знання законодавства	працівники МЗС середньої ланки
Грудень				
37	Макроекономічні показники країни	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
38	Україна в міжнародних організаціях	тематичний семінар (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки
39	Критичне мислення	тренінг (0,3)	професійні знання та навички	працівники МЗС середньої ланки

Відповідно до затверджених планів, в умовах війни, головний акцент професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби спрямовано на розвиток компетентностей, які дозволяють ефективно представляти, захищати та аргументовано доносити позицію України у світі, налагоджувати контакти, переконливо комунікувати та вести результативні переговори з різними іноземними аудиторіями за кордоном.

Основною цільовою групою професійного навчання є працівники дипломатичної служби, які направляються до закордонних дипломатичних установ України. Щорічно вони проходять навчання за тритижневими програмами спеціалізованих курсів з урахуванням функціональних обов'язків і специфіки країни довготермінового відрядження. Дипломатична академія України має 4 таких програми: «Практична дипломатія», «Економічна дипломатія», «Публічна дипломатія» та «Практика консульської роботи».

Таблиця 2.

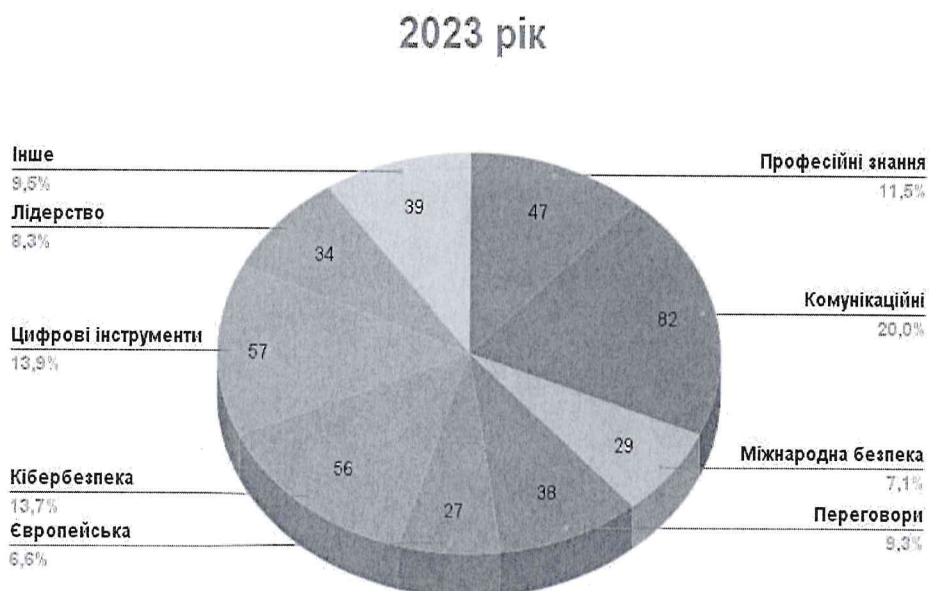
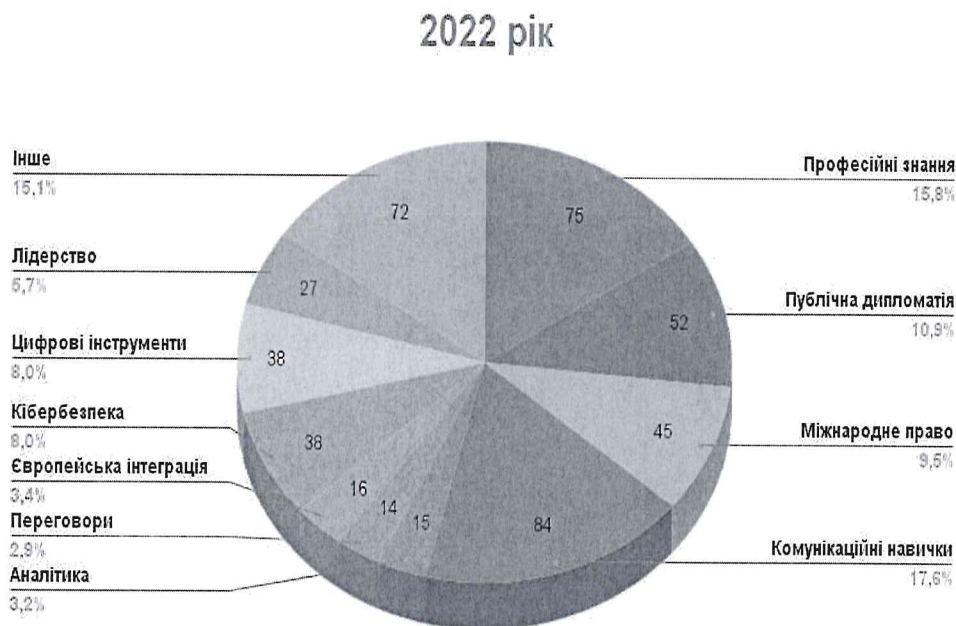
**КІЛЬКІСТЬ
посадових осіб дипломатичної служби, які пройшли підготовку до
роботи у закордонних дипломатичних установах України
в 2022-2024 роках**

Програми спецкурсів	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Практична дипломатія	35	60	77
Економічна дипломатія	29	47	28
Публічна дипломатія	-	17	17
Практика консульської роботи	74	67	73
УСЬОГО	138	191	195

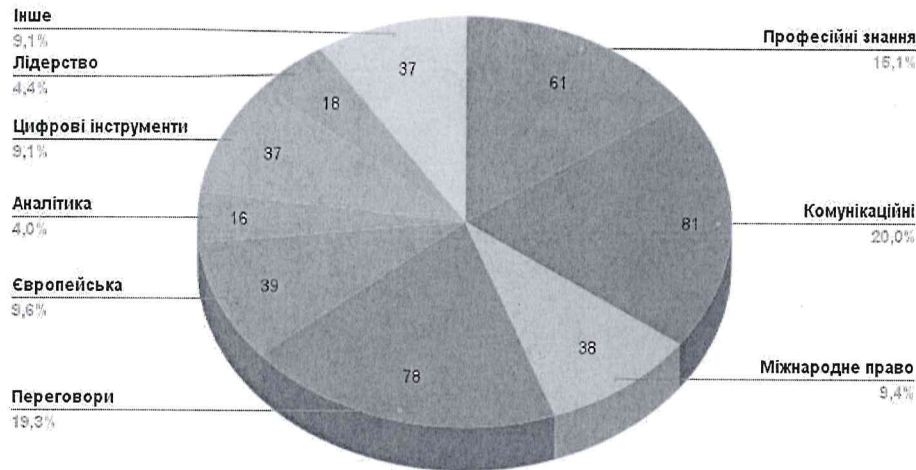
Розвиток професійної компетентності інших працівників/ць апарату МЗС України здійснюється відповідно до потреб діяльності зовнішньополітичного відомства України та індивідуальних потреб працівників/ць. Пріоритетом професійного навчання для цієї категорії працівників/ць МЗС України є розвиток аналітичних, комунікаційних та переговорних навичок, знання міжнародного права та сучасної безпекової ситуації, а також питання європейської та євроатлантичної інтеграції.

У 2022-2024 роках основними напрямками розвитку професійної компетентності працівників/ць апарату МЗС України були наступні тематики.

Діаграма 1.



2024 рік



Такі пріоритети професійного навчання забезпечують дипломатичній службі здатність діяти швидко, компетентно та переконливо в умовах найскладніших часів для нашої держави. Вони напряму впливають на отримання міжнародної підтримки, посилення обороноздатності, зміцнення міжнародної коаліції та загальний успіх держави у протидії агресору.

Не менш важливою компетентністю сучасного дипломата є знання іноземних мов. Відповідно до потреб діяльності МЗС України кожен український дипломат має володіти, як мінімум, двома іноземними мовами, для вивчення яких створені належні умови в Дипломатичній академії України.

Дипломатична академія України щорічно забезпечує професійне навчання приблизно за 10 іноземними мовами. В 2025 році це – англійська, німецька, французька, іспанська, італійська, польська, турецька, хорватська, чеська та арабська мови, викладання яких в основному забезпечується викладачами Дипломатичної академії України.

У 2022-2024 роках Дипломатична академія України відповідно до потреб МЗС України забезпечувала вивчення наступних іноземних мов.

Таблиця 3.

Іншомовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби у 2022-2024 роках

№	Іноземна мова	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		кількість груп	кількість слухачів	кількість груп	кількість слухачів	кількість груп	кількість слухачів
1.	Англійська мова	13	198	13	213	13	169
2.	Німецька мова	4	55	4	37	4	55
3.	Французька мова	4	45	4	41	4	64
4.	Іспанська мова	3	37	3	41	4	46

5.	Італійська мова	2	18	2	18	1	7
6.	Польська мова	2	15	2	15	2	17
7.	Арабська мова	2	9	2	10	2	11
8.	Сербська мова	1	7	1	6	1	8
9.	Хорватська мова	1	7	1	7	1	7
10.	Турецька мова	1	5	-	-	-	-
11.	Китайська мова	1	4	-	-	-	-
12.	Чеська мова			1	6	1	4
13.	Португальська мова			1	6	1	6
14.	Словацька мова					1	6
УСЬОГО		34	400	34	400	35	400

Знання іноземних мов має засадниче значення для дипломатичної служби України, особливо в умовах війни та активної міжнародної діяльності. Вільне володіння іноземною мовою є не просто професійною навичкою, а інструментом впливу та комунікації, без якого не можливо забезпечити ефективну дипломатію, міжнародну підтримку та інтеграцію України у міжнародні структури.

Впродовж 2022-2024 років Дипломатична академія України в рамках бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» щорічно забезпечувала професійне навчання для 600 посадових осіб дипломатичної служби та іншомовну підготовку для 400 працівників/ць МЗС України, що складало 100% обсягу державного замовлення.

Професійне навчання та іншомовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби забезпечується кращими фахівцями науково-дослідних інститутів та аналітичних центрів, викладачами закладів вищої освіти, посадовими особами МЗС України та інших органів державної влади, представниками міжнародних організацій та громадянського сектору, а також іноземними фахівцями.

Таблиця 4.

**СКЛАД
кадрового забезпечення професійного навчання та
іншомовної підготовки посадових осіб дипломатичної служби
у 2022-2024 роках**

Викладачі	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Науковці та експерти	29	52	45
Посадові особи дипломатичної та державної служб	21	32	21
Іноземні фахівці	24	28	17
Викладачі Дипломатичної академії України (переважно іноземні мови)	24	22	23
УСЬОГО	98	134	106

Штатними науково-педагогічними працівниками Дипломатичної академії України є викладачі іноземних мов. Інші фахівці та експерти залучаються до викладання в академії на умовах цивільно-правових договорів.

Залучення фахівців до навчального процесу в Дипломатичній академії здійснюється на умовах фінансово обмеженої годинної оплати праці, що створює певні перешкоди та обмеження для регулярного викладання цих фахівців в академії, і робить майже неможливим, без стороннього фінансування, залучення серйозних іноземних фахівців.

Середньомісячна заробітна плата працівників/ць Дипломатичної академії складає 20 524 грн, що у разі менше ніж середня зарплата по країні (26 623 грн) та по місту Києву (40 546 грн).

Для підвищення якості кадрового забезпечення професійного навчання працівників/ць дипломатичної служби необхідно покращити умови оплати праці в Дипломатичній академії України.

Аналіз документів свідчить про актуальність і узгодженість державної політики в частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби. Професійне навчання та іншомовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби мають досить ґрунтовну нормативно-правову базу та максимально можливе бюджетне фінансування в умовах війни.

Відповідно до поставлених завдань Дипломатична академія України забезпечує підвищення рівня професійної компетентності працівників/ць дипломатичної служби та сприяє розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби.

II. Узагальнена інформація про результати оцінки ефективності реалізації державної політики та відповідних витрат державного бюджету з відповідними висновками щодо:

2.1 Актуальності та узгодженості цілей і завдань державної політики, визначених стратегічними і програмними документами.

Цілі та завдання державної політики у сфері зовнішніх зносин, зокрема в частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби, визначаються низкою стратегічних документів та нормативно-правових актів, що формують вимоги до професійної та іншомовної підготовки працівників/ць дипломатичної служби.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу», на державних службовців покладається обов'язок постійно підвищувати рівень професійної компетентності.

Відповідно до статті 39 Закону України «Про дипломатичну службу», професійне навчання проводиться на постійній основі, у тому числі для підготовки посадових осіб дипломатичної служби до участі у ротації.

Важливість розвитку кадрового потенціалу закріплена також у стратегічних актах Президента України, зокрема:

Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 448, визначає, що реалізацію зовнішньої політики забезпечує сучасна та високопрофесійна дипломатична служба;

Указ Президента України від 30 травня 1995 року № 397/95 «Про підготовку спеціалістів для роботи у сфері міжнародних відносин».

Указ Президента України від 22 грудня 2021 року № 671/2021 «Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави».

Серед урядових актів ключове значення мають:

Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262, яка визначає порядок фінансового забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації працівників/ць органів державної влади та інших державних органів.

Питання спеціальної підготовки працівників/ць дипломатичної служби для роботи у закордонних дипломатичних установах деталізоване Положенням про стажування працівників/ць дипломатичної служби, затвердженим наказом МЗС від 02 липня 2021 року № 279, зареєстрованого в Мін'юсті 25 серпня 2021 року за №1114/36736. У документі визначено, що перед направленням у довготермінове відрядження працівники повинні пройти спеціалізований курс професійної та, за потреби, мовної підготовки в Дипломатичній академії України, з урахуванням функціональних обов'язків та специфіки країни призначення.

Зазначені стратегічні документи та нормативно-правові акти України безпосередньо визначають цілі державної політики, на досягнення яких спрямована бюджетна програма КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

У Паспорті бюджетної програми КПКВК 1401100 встановлено, що кошти програми спрямовуються на:

- професійне навчання працівників/ць дипломатичної служби;
- мовну підготовку державних службовців та посадових осіб дипломатичної служби, що повністю узгоджується з вимогами законодавства та стратегічними пріоритетами держави;
- підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин.

Ціль бюджетної програми – розвиток інституційної спроможності дипломатичної служби шляхом забезпечення системного професійного й мовного навчання посадових осіб, що здійснюється відповідно до завдань, визначених у паспорті програми.

В умовах широкомасштабної збройної агресії проти України значення висококваліфікованої дипломатичної служби суттєво зростає, що робить завдання програми надзвичайно актуальними. Потреба у підготовці кадрів для закордонних дипломатичних установ, збільшення міжнародної взаємодії та участь у багатосторонніх форматах співпраці вимагають постійного удосконалення професійних і мовних компетентностей.

2.2 Відповідності витрат бюджету пріоритетам державної політики, визначеним стратегічними і програмними документами.

Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 448, визначає, що у Державному навчально-науковому закладі післядипломної освіти «Дипломатична академія України імені Геннадія Удовенка при Міністерстві закордонних справ» на постійній основі проводиться робота з удосконалення програм фахової та мовної підготовки та підвищення кваліфікації, зокрема із залученням провідних українських та закордонних фахівців у сфері зовнішньої політики, економіки, вивчення іноземних мов.

Фінансування зазначених заходів здійснюється за рахунок бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

Таблиця 5.

Аналіз виконання напрямку використання бюджетних коштів на розвиток кадрового потенціалу дипломатичної служби за КПКВК 1401110

Рік	Напрямок використання коштів	План	Факт	Відхилення	Виконання, %
2022	Професійне навчання працівників/ць	5 792,7	5 154,3	-638,4	89

Рік	Напрямок використання коштів	План	Факт	Відхилення	Виконання, %
	дипломатичної служби, тис. грн.				
	Мовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби та державних службовців, тис. грн.	11 494,0	10 214,4	-1 279,6	89
	Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин, тис. грн.	3 861,8	3 442,4	-419,4	89
Всього		21 148,5	18 811,1	-2 337,4	89
2023	Професійне навчання працівників/ць дипломатичної служби, тис. грн.	5 013,0	4 959,4	-53,6	99
	Мовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби та державних службовців, тис. грн.	9 307,2	9 207,4	-99,8	99
	Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин, тис. грн.	3 342,0	3 306,3	-35,7	99
Всього		17 662,2	17 473,1	-189,1	99
2024	Професійне навчання працівників/ць дипломатичної служби, тис. грн.	6 030,7	6 002,7	-28,0	99,5
	Мовна підготовка працівників/ць дипломатичної служби та державних службовців, тис. грн.	10 726,7	10 676,7	-50,0	99,5
	Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин, тис. грн.	4 020,5	4 001,8	-18,7	99,5
Всього		20 777,9	20 681,2	-96,7	99,5

Дані таблиці свідчать про стабільне та цілеспрямоване використання бюджетних коштів за всіма основними напрямками.

У 2022 році рівень виконання становив 89%, що було зумовлено об'єктивними обмеженнями, спричиненими умовами воєнного стану та частковою неможливістю реалізації окремих навчальних заходів. Водночас уже у 2023 році показник виконання зріс до 99%, а у 2024 році – до 99,5%, що демонструє значне підвищення якості планування та організації навчального процесу, а також ефективне використання асигнувань.

Найбільші обсяги фінансування традиційно спрямовуються на мовну підготовку, що у повній мірі відповідає вимогам Стратегії щодо забезпечення високого рівня володіння іноземними мовами дипломатичних службовців. Зростання фактичного виконання бюджетних призначень у цьому напрямі свідчить про системне розширення навчальних програм, збільшення кількості слухачів та підвищення попиту на професійне мовне навчання.

Напрями професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців також демонструють високий рівень освоєння коштів у 2023–2024 роках, що підтверджує узгодженість бюджетного фінансування із завданнями щодо модернізації кадрового потенціалу дипломатичної служби, формування сучасних компетентностей та впровадження нових освітніх стандартів.

Загалом, результати аналізу вказують, що витрати за КПКВК 1401100 є обґрунтованими, цільовими та повністю корелюються зі стратегічними пріоритетами державної зовнішньої політики.

2.3 Відповідності витрат бюджету встановленим вимогам, правильності та повноти їх розрахунку в бюджетних документах.

Проведений аналіз підготовки бюджетних документів МЗС України та структури результативних показників бюджетної програми КПКВК 1401100 свідчить про належний рівень дотримання вимог бюджетного законодавства, нормативно-правових актів Міністерства фінансів України та принципів програмно-цільового методу.

З метою фінансування розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби відповідно до статті 35 Бюджетного кодексу України, МЗС України щорічно під час підготовки проекту Державного бюджету України на відповідний рік складає бюджетний запит за програмою КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин». При складанні бюджетного запиту МЗС України керується Інструкцією з підготовки бюджетних запитів, затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 21 грудня 2022 року № 450.

Під час складання бюджетного запиту МЗС України визначає цілі державної політики у сфері зовнішніх зносин в частині розвитку інституційної спроможності дипломатичної служби на основі аналізу пріоритетів зовнішньої політики України з урахуванням стратегічних документів та нормативно-правової бази і формує характеристики й результативні показники бюджетної програми КПКВК 1401100 згідно з наказами Міністерства фінансів України від 29 грудня 2002 року № 1098 «Про паспорти бюджетних програм» та від 10 грудня 2010 року № 1536 «Про результативні показники бюджетної програми».

З метою забезпечення належної якості інформації, що включається у бюджетний запит, МЗС України керується Методичними рекомендаціями щодо формування бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету, затвердженими наказом Міністерства фінансів України від 25 серпня 2023 року № 465.

МЗС України щорічно формує бюджетний запит відповідно до статті 35 Бюджетного кодексу України, з урахуванням Інструкції щодо підготовки бюджетних запитів від 21 грудня 2022 року №450, а також Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 25 серпня 2023 року №465. Це забезпечує коректність визначення цілей, завдань, очікуваних результатів та обґрунтованість планових обсягів видатків у частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби.

**Аналіз виконання результативних показників
бюджетної програми КПКВК 1401100**

Група показника	Назва показника	Одиниця виміру	2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (факт)
Затрати	Всього чисельність ставок/штатних одиниць на початок періоду	осіб	80	80	80
	Всього середньорічне число ставок/штатних одиниць, у тому числі:	осіб	80	80	80
	педагогічні працівники	осіб	21	21	21
	спеціалісти	осіб	59	59	59
продукту	Кількість працівників/ць дипломатичної служби, які отримали професійне навчання	осіб	600	600	600
	Кількість працівників/ць апарату МЗС України, які отримали мовну підготовку	осіб	400	400	400
	Кількість працівників/ць інших державних органів, які підвищили кваліфікацію у сфері зовнішніх зносин	осіб	400	400	400
ефективності	Середні витрати на одного працівника апарату МЗС України, який отримав мовну підготовку	грн.	25536	23018,5	26691,8
	Середні витрати на одного працівника дипломатичної служби, який отримав професійне навчання	грн.	8590,5	8265,7	10004,5
	Середні витрати на одного працівника інших державних органів, який підвищив кваліфікацію у сфері зовнішніх зносин	грн.	8606	8265,7	10004,5
якості	Питома вага працівників/ць дипломатичної служби, які отримали професійне навчання у загальній кількості працівників/ць дипломатичної служби	Відс.	30	30	30
	Питома вага працівників/ць апарату МЗС України, які отримали мовну підготовку у загальній кількості працівників/ць апарату	Відс.	62,5	62,5	62,5
	Питома вага працівників/ць інших	Відс.	20,0	20,0	20,0

	державних органів, які підвищили кваліфікацію у загальній потребі інших державних органів, задіяних у сфері зовнішніх зносин				
--	--	--	--	--	--

Результативні показники групи «затрати» є стабільними: чисельність педагогічних працівників/ць, фахівців та штатних одиниць не змінюється протягом трьох років, що свідчить про оптимальну структуру персоналу для забезпечення відповідного обсягу навчальних послуг.

Показники «продукту» також залишаються на однаковому рівні – щороку навчання проходять 600 працівників/ць дипломатичної служби, 400 працівників/ць апарату МЗС і 400 представників інших державних органів. Це свідчить про те, що планові обсяги навчання є реалістичними, відповідають фактичним потребам та закладені у бюджетних документах коректно.

Показники ефективності демонструють коливання середніх витрат на одного слухача, що пов'язано зі змінами обсягів бюджетних призначень, зростанням вартості освітніх послуг та інфляційними процесами. При цьому співвідношення витрат та досягнутих результатів залишається оптимальним, а зміни значень показника не перевищують економічно обґрунтованих меж. Фактичні показники якості зберігають стабільність – частка охоплених навчанням працівників/ць протягом розглянутого періоду не зменшується й повністю відповідає потребам, визначеним у структурі зовнішньополітичної діяльності.

2.4 Зв'язку між витраченими коштами та отриманим результатом.

Бюджетна програма КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» спрямована на розвиток інституційної спроможності дипломатичної служби. Для досягнення цієї цілі кошти державного бюджету використовуються на два основні напрями: професійне навчання та іншомовна підготовка.

За останні три роки програма забезпечила стабільні результати: щорічно проходили професійне навчання 600 працівників/ць дипломатичної служби та мовну підготовку – 400 працівників/ць апарату МЗС.

Ефективність використання коштів оцінюється середніми витратами на одного працівника, який пройшов професійне навчання або мовну підготовку. Показники ефективності за три роки коливалися у межах допустимого, що відображає кореляцію між обсягами бюджетних призначень та середніми витратами на підготовку.

Якість витрат визначається питомою вагою працівників/ць, охоплених навчанням, у загальній чисельності персоналу. Протягом трьох років ця питома вага залишалася стабільною, що підтверджує системність і цілеспрямованість реалізації програми.

Таким чином, аналіз показує прямий і оптимальний зв'язок між витраченими коштами та отриманим результатом: кошти державного бюджету витрачаються раціонально, результати відповідають поставленим цілям, а ефективність та якість використання ресурсів залишаються на стабільно високому рівні.

2.5 Ефективності надання публічних послуг за рахунок бюджетних коштів, рівня забезпечення потреб, задоволення інтересів отримувачів/користувачів і надавачів публічних послуг.

У рамках бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» публічні послуги не надаються. Під час реалізації цієї бюджетної програми за сприяння представництва ООН Жінки в Україні було проведено гендерний аналіз програми, який засвідчив дотримання принципу

гендерної рівності в процесі професійного навчання та іншомовної підготовки працівників/ць дипломатичної служби.

У 2024 році в Дипломатичній академії України працювало 54 особи, з них 74,1% склали жінки та 25,9% - чоловіки (табл. 1). У цілому жінки переважають чоловіків у співвідношенні майже 3:1.

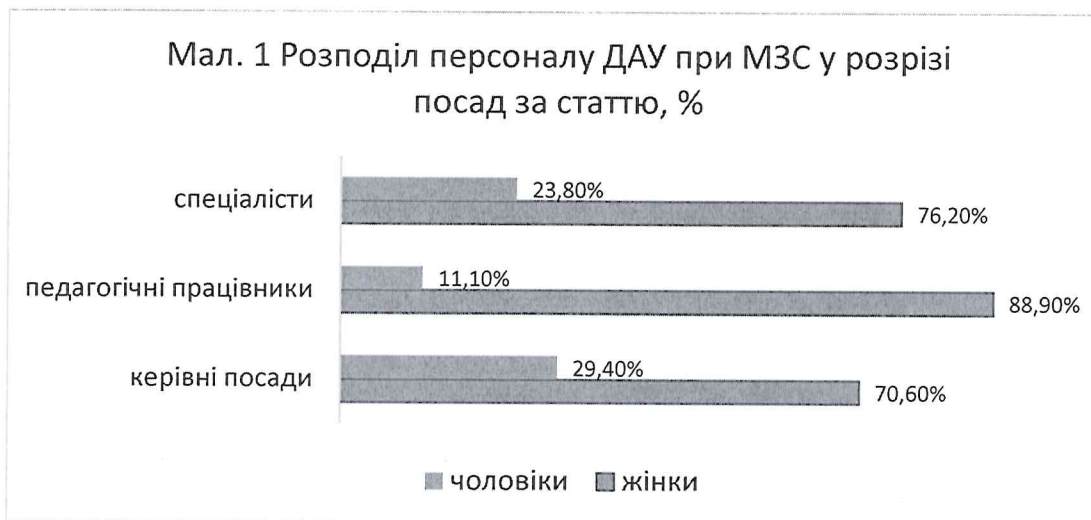
Таблиця 7.

**Загальна чисельність працівників/ць за статтю
у 2024 році**

Персонал	Всього, осіб	жінки		чоловіки	
		з них	осіб	%	осіб
Всього штатних одиниць	54	40	74,1	14	25,9
з них					
керівні посади	17	12	70,6	5	29,4
педагогічні працівники	9	8	88,9	1	11,1
спеціалісти	21	16	76,2	5	23,8

Серед усіх категорій посад переважають жінки, та рівень представництва чоловіків суттєво відрізняється залежно від посад. Найменшою є частка чоловіків серед педагогічного персоналу, яка складає лише 11,1%. Другою за чисельністю є категорія посад «спеціалісти», де чоловіки становлять 23,8%. Найбільше чоловіків працює на керівних посадах і ця частка дорівнює 29,4% (мал.1).

Діаграма 2



Гендерний аналіз персоналу Дипломатичної академії України підтверджує загальну тенденцію фемінізації сфери освіти характерну для України в цілому.

За 2024 рік професійне навчання та іншомовну підготовку в Дипломатичній академії України отримали 1000 осіб, з яких 52,4% жінки і 47,6% чоловіки (табл.5).

Загальна чисельність отримувачів послуг ДАУ при МЗС за 2024 рік

Отримувачі послуг	Всього, осіб	з них			
		жінки, осіб	жінки, %	чоловіки, осіб	чоловіки, %
Кількість працівників/ць дипломатичної служби, які отримали професійне навчання	600	327	54,5	273	45,5
Кількість працівників/ць апарату МЗС, які отримали мовну підготовку	400	197	49,2	203	50,8
Усього	1000	524	52,4	478	47,6

У 2024 році в системі органів дипломатичної служби працювало 49,6% жінок і 50,4% чоловіків, а в апараті МЗС України 47,5% жінок і 52,5% чоловіків. Співвідношення жінок і чоловіків серед працівників/ць дипломатичної служби, які отримали професійне навчання, більше на користь жінок від загального співвідношення жінок і чоловіків в системі органів дипломатичної служби. Це позитивна тенденція, та варто відстежувати, чи сприяє участь у навчаннях кар'єрному просуванню жінок.

2.6 Повноти (інформативності) та якості документів, що формуються головним розпорядником бюджетних коштів і застосовуються у бюджетному процесі (бюджетні запити, паспорти бюджетних програм тощо).

МЗС України забезпечується дотримання вимог Бюджетного кодексу України, Інструкції з підготовки бюджетних запитів, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 21 грудня 2022 року № 450, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 22 лютого 2023 року за № 322/39378, наказів Міністерства фінансів України від 29 грудня 2002 року № 1098 "Про паспорти бюджетних програм" та від 10 грудня 2010 року № 1536 «Про результативні показники бюджетної програми» під час формування бюджетних запитів, паспортів бюджетної програми КПКВК 1401100, звітів про виконання паспортів цієї бюджетної програми, результатів оцінки її ефективності і поданні цих документів Мінфіну.

МЗС України також забезпечує якісну і своєчасну розробку зазначених документів, за необхідності їх перегляд та актуалізацію цілей і результативних показників бюджетної програми.

Результативні показники бюджетної програми КПКВК 1401100 розробляються під час підготовки пропозицій до Бюджетної декларації та бюджетних запитів і формуються відповідно до завдань і мети, які узгоджуються із завданнями і заходами, визначеними у стратегічних і програмних документах, і включають показники затрат, продукту, ефективності та якості, що характеризують хід реалізації, ступінь досягнення мети і завдань бюджетної програми.

Під час складання бюджетного запиту на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди МЗС України дотримується методологічного підходу до розрахунків обсягів бюджетних коштів. Інформація, що зазначена в бюджетних запитах, паспортах бюджетної програми КПКВК 1401030, звітах про виконання паспортів бюджетної програми, є інформативною та актуальною.

Аналіз бюджетних документів, які формуються МЗС України, як головним розпорядником бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» та застосовуються у бюджетному процесі, свідчить про їх повноту, інформативність та якість відповідно до вимог бюджетного законодавства.

2.7 Ефективність системи управління бюджетними коштами.

Відповідно до Закону України «Про дипломатичну службу» розвиток професійної компетентності працівників дипломатичної служби реалізується шляхом професійного навчання та іншомовної підготовки на базі Дипломатичної академії України, яка є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління Міністерства закордонних справ України.

МЗС України відповідно до чинного законодавства є державним замовником на підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зовнішніх зносин і щорічно формує та розміщує державне замовлення на професійне навчання 600 працівників/ць дипломатичної служби та на іншомовну підготовку 400 працівників/ць в Дипломатичній академії України.

Механізмом реалізації державної політики у сфері зовнішніх зносин в частині розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби є професійне навчання та удосконалення знань іноземних мов у межах бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

Ціллю державної політики, на досягнення якої спрямована реалізація зазначеної бюджетної програми є розвиток інституційної спроможності дипломатичної служби.

Аналіз бюджетних документів, які формуються МЗС України, як головним розпорядником бюджетної програми КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» та застосовуються у бюджетному процесі, свідчить про їх повноту, інформативність та якість відповідно до вимог бюджетного законодавства України.

МЗС України забезпечує відповідність витрат бюджету встановленим вимогам бюджетного законодавства, дотримується правильності та повноти їх розрахунку в бюджетних документах.

Співвідношення між витраченими коштами та отриманими результатами за бюджетною програмою КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин» є релевантним та оптимальним за наявного фінансування.

III. Варіанти досягнення цілі огляду

З метою посилення інституційної спроможності для розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби та підвищення ефективності й результативності діяльності Дипломатичної академії України пропонуються наступні два варіанти дій.

1. Опис варіанта 1

1.1. Назва варіанта:

Забезпечення мобільності та адаптації професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби до викликів воєнного часу, потреб МЗС України та дипломатичної служби

1.2. Завдання, спрямовані на реалізацію варіанта:

1) спрямування освітньої діяльності Дипломатичної академії України на формування необхідних в умовах війни практичних компетентностей працівників/ць дипломатичної служби;

2) впровадження у процес професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби гнучких модульних програм та активних форм навчання;

3) організація спільних навчальних заходів із закладами освіти органів безпеки та оборони України.

1.3. Прогноз очікуваного впливу реалізації варіанта на сферу

Об'єкти впливу	Очікуваний вплив
Система органів дипломатичної служби	Підвищення оперативної спроможності дипломатичної служби реагувати на непередбачені ситуації – від інформаційних атак до змін у геополітичному середовищі
Посадові особи дипломатичної служби	Дипломати володіють інструментами та компетентностями, які потрібні для дипломатичного забезпечення обороноздатності держави, міжнародної підтримки та реалізації національних інтересів України
Процес професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби	Швидке оновлення програм професійного навчання відповідно до оперативних викликів та потреб діяльності зовнішньополітичного відомства. Переорієнтація навчання на практичні навички реального часу.
Дипломатична академія України	Дипломатична академія України стає сучасним, релевантним та важливим центром підготовки кадрів української дипломатичної служби в умовах війни

1.4. Фінансово-економічне обґрунтування варіанта

Реалізація завдань варіанту 1 сприятиме підвищенню ефективності та результативності Дипломатичної академії України в межах витрат за бюджетною програмою КПКВК 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

1.5. Ризики реалізації варіанта

Ризик	Шляхи запобігання/мінімізації ризику
Зниження якості освіти через фрагментарність змісту навчання та відсутність системності підготовки	Визначення ключових компетентностей для працівників/ць дипломатичної служби. Розробка модульних програм навчання
Перевантаження дипломатів через накладання навчання на робочий графік	Визначення освітніх пріоритетів для кожної категорії працівників/ць дипломатичної служби. Узгодження графіку навчання з керівниками підрозділів та запровадження форм навчання, які дозволяють поєднати професійну діяльність та навчання.

1.6. Заходи, відповідальні виконавці та строки їх реалізації

Назва заходу	Відповідальний виконавець	Строк реалізації	Індикатор виконання
Визначення ключових компетентностей для працівників/ць МЗС України	Департамент персоналу МЗС України	Щорічно до 10 грудня	Наявність наказу про обов'язкові компетентності у відповідному році
Розробка модульних програм навчання для кожної ключової компетентності з урахуванням категорії посад працівників/ць МЗС України	Дипломатична академія України	Щорічно до 20 січня	Наявність затверджених програм навчання для кожної ключової компетентності

2. Опис варіанта 2

2.1. Назва варіанта Удосконалення механізму стратегічного планування професійного розвитку посадових осіб дипломатичної служби.

2.2. Завдання, спрямовані на реалізацію варіанта:

- 1) інтеграція Дипломатичної академії України в процес планування професійного розвитку працівників/ць дипломатичної служби;
- 2) розробка навчальних траєкторій для кожного напрямку діяльності дипломатичної служби;
- 3) створення, в структурі Дипломатичної академії України, Тренінгового центру дипломатичного лідерства для розвитку професійної компетентності керівних кадрів дипломатичної служби.

2.3. Прогноз очікуваного впливу реалізації варіанта на сферу

Об'єкти впливу	Очікуваний вплив
Система органів дипломатичної служби	Підвищення інституційної спроможності дипломатичної служби та досягнення кращої узгодженості людських ресурсів зі стратегічними цілями МЗС України
Посадові особи дипломатичної служби	Посилення професійної компетентності дипломатичних службовців та забезпечення персоналізованого навчання відповідно до напрямку діяльності, яке враховує потреби та інтереси працівників/ць дипломатичної служби
Процес професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби	Забезпечує визначення пріоритетних напрямів підготовки працівників/ць дипломатичної служби, посилює якість, зміст та організацію процесу професійного навчання та сприяє формуванню індивідуальних траєкторій навчання
Дипломатична академія України	Дипломатична академія України набуває ролі системного інструменту кадрової політики МЗС України

2.4. Фінансово-економічне обґрунтування варіанта

Реалізація завдань варіанту 2 сприятиме підвищенню ефективності та результативності Дипломатичної академії України в межах витрат за бюджетною програмою 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників/ць інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

Створення, в структурі Дипломатичної академії України, Тренінгового центру дипломатичного лідерства для розвитку професійної компетентності керівних кадрів дипломатичної служби не потребуватиме додаткових видатків.

2.5. Ризики реалізації варіанта

Ризик	Шляхи запобігання/мінімізації ризику
Розрив між плануванням професійного навчання і кадровими рішеннями щодо кар'єрного просування	Розробити нормативно-правовий акт, який визначає зміст, напрями та необхідність професійного навчання в залежності від службової кар'єри працівника дипломатичної служби з урахуванням гендерного балансу.
Важливість та складність завдань професійного навчання не відповідають рівню кадрового забезпечення через низьку фінансову мотивацію	Диверсифікувати джерела фінансування в межах витрат за бюджетною програмою КПКВК 1401100.

2.6. Заходи, відповідальні виконавці та строки їх реалізації

Назва заходу	Відповідальний виконавець	Строк реалізації	Індикатор виконання
Внесення змін до статті 39 Закону України Про дипломатичну службу в частині закріплення норми про те, що професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників/ць інших державних органів у сфері зовнішніх зносин здійснюється у порядку, затвердженому МЗС	Юридичне управління Департамент персоналу МЗС України	2026 рік	Внесення змін до статті 39 Закону України Про дипломатичну службу, на підставі яких буде розроблено Порядок про професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників/ць інших державних органів у сфері зовнішніх зносин
Розробка індивідуальних профілів професійного навчання працівників/ць дипломатичної служби	Дипломатична академія України	II квартал 2026 року	Наявність профілів професійного навчання за

Відповідно до напрямку діяльності			основними напрямки діяльності дипломатичної служби
-----------------------------------	--	--	--

IV. Порівняння варіантів

Критерії порівняння	Варіант 1	Варіант 2
	Забезпечення мобільності та адаптації професійного навчання посадових осіб дипломатичної служби до викликів воєнного часу, потреб МЗС України та дипломатичної служби	Удосконалення механізму стратегічного планування професійного розвитку посадових осіб дипломатичної служби
Вплив на витрати та надходження бюджету	Не потребує додаткових витрат державного бюджету	Не потребує додаткових витрат державного бюджету
Сильні сторони	Посилення оперативної спроможності дипломатичної служби реагувати на виклики зовнішнього середовища. Підвищення професійної компетентності дипломатів.	Досягнення кращої узгодженості людських ресурсів зі стратегічними цілями МЗС України. Забезпечення персоналізації професійного навчання відповідно до напрямку діяльності.
Слабкі сторони	Втрачається системність професійного навчання	Невизначеність узгодженості результатів професійного навчання та кадрових рішень
Ризики	Можливе зниження якості професійного навчання	Можлива невідповідність між стратегічними цілями професійного навчання та можливостями Дипломатичної академії України

Пропозиції робочої групи щодо оптимального варіанта для досягнення цілі огляду

На думку робочої групи оптимальним варіантом посилення інституційної спроможності для розвитку кадрового потенціалу дипломатичної служби та підвищення ефективності й результативності діяльності Дипломатичної академії України є другий варіант «Удосконалення механізму стратегічного планування професійного розвитку посадових осіб дипломатичної служби».

Цей варіант досягнення цілі огляду витрат державного бюджету сприятиме підвищенню ефективності та результативності Дипломатичної академії України в межах витрат за бюджетною програмою 1401100 «Професійне навчання посадових осіб дипломатичної служби та працівників інших державних органів у сфері зовнішніх зносин».

V. Окремі позиції членів робочої групи
Немає.

Голова Робочої групи


МІЩЕНКО
Олександр Павлович



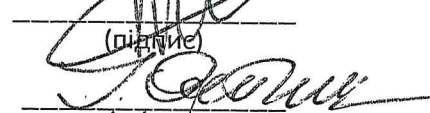
(підпис)

Члени робочої групи:

МОШКІВСЬКИЙ
Віталій Володимирович
ОСТАШ
Ігор Іванович



(підпис)



(підпис)

ДРАНЧУК
Анна Владиславівна



(підпис)

ОСАДЧА
Ганна Валентинівна



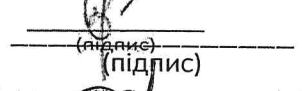
(підпис)

КИРИЧЕНКО
Олександр Павлович



(підпис)

САВИЦЬКА
Інна Миколаївна



(підпис)

ХАРА
Олександр Васильович



(підпис)

СВІДЕРСЬКА
Наталія Володимирівна

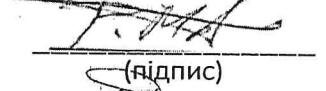


(підпис)

КОЦУР
Олена Остапівна

(відрадження до 12.01.2026)
(підпис)

МАКСИМОВИЧ
Роман Олегович



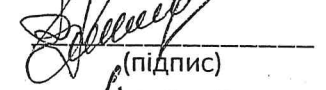
(підпис)

ДЖЕРДЖ
Сергій Федорович



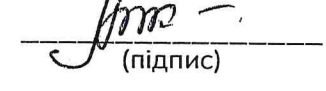
(підпис)

ІВАНИЩУК
Леся Анатоліївна



(підпис)

ПРОКОПЕНКО
Олена Миколаївна



(підпис)