

РОЛЬ СТАНДАРТІВ ICF У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГОВИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ

THE ROLE OF ICF STANDARDS IN INCREASING THE EFFECTIVENESS OF COACHING INTERVENTIONS

У статті розглянуто значення коучингу як глобального ринку послуг, що сприяє особистісному та професійному розвитку, а також щораз вищу потребу в чітких професійних стандартах та етичних принципах для забезпечення якості й безпеки цих послуг. Міжнародна федерація коучингу (ICF) відіграє ключову роль у формуванні філософії, етичних норм та основних компетенцій коучингу. Метою статті є обґрунтування впливу стандартів Міжнародної федерації коучингу на підвищення ефективності коучингових інтервенцій. У дослідженні було використано аналіз останніх досліджень у сфері коучингу і психології, що підтверджують ефективність обґрунтованих підходів до коучингу та позитивний вплив на результати роботи з клієнтами. Результати аналізу демонструють, що стандарти Міжнародної федерації коучингу забезпечують підвищення ефективності коучингових інтервенцій, оскільки фокусуються на таких ключових аспектах, як ефективна комунікація, побудова стосунків, активне слухання та закладання основ зміни поведінки. Ці чинники узгоджуються з основними компетенціями сучасного коуча та цілями коучингу за стандартами Міжнародної федерації коучингу. Хоча прямі кількісні дослідження, що вимірюють вплив дотримання всіх стандартів ICF на конкретні результати клієнтів, є нечисленними, виявлені практичні результати і загальна ефективність психологічно обґрунтованого коучингу свідчать про потенційну ефективність такого підходу. Основні компетенції Міжнародної федерації коучингу, як-от активне слухання, постановка цілей, зворотний зв'язок та рефлексивна практика, емпірично підтверджують свою здатність підвищувати само-ефективність, продуктивність, точність інтервенцій і стійкість змін поведінки. Етичний кодекс Міжнародної федерації коучингу, заснований на професіоналізмі, співпраці, людяності та справедливості, забезпечує довіру та чесність у взаємодії між коучем і клієнтом, що є фундаментальною психологічною передумовою для ефективних коучингових інтервенцій. Таким чином, стандарти ICF є ключовими для професіоналізації індустрії коучингу, забезпечуючи базовий рівень структури та етичних очікувань у значною мірою нерегульованій сфері. Вони сприяють ефективності коучингових інтервенцій, зосереджуючись на відносинах, готовності клієнта та постановці цілей. Подальші дослідження мають бути спрямовані на деталізацію індивідуальних компетентностей фахівців за протоколом Міжнародної федерації коучингу, розроблення рекомендацій та виявлення довгострокового впливу стандартизації на ефективність коучингу.

Ключові слова: коучинг, Міжнародна федерація коучингу, цілепокладання, реабілітація, професійний розвиток, клієнт-центрований підхід.

This article examines the importance of coaching as a global market for services that promote personal and professional development, as well as the growing need for clear professional standards and ethical principles to ensure the quality and safety of these services. The International Coaching Federation (ICF) plays a key role in shaping the philosophy, ethical norms and core competencies of coaching. The aim of the article is to substantiate the impact of the International Coaching Federation standards on increasing the effectiveness of coaching interventions. The study used an analysis of recent research in the field of coaching and psychology, confirming the effectiveness of evidence-based approaches to coaching and a positive impact on client outcomes. The results of the analysis demonstrate that the International Coaching Federation standards ensure increasing the effectiveness of coaching interventions, as they focus on such key aspects as effective communication, building relationships, active listening and laying the foundations for behavior change. These factors align with the core competencies of a modern coach and the goals of coaching as defined by the International Coaching Federation. Although direct quantitative research measuring the impact of adherence to all of the International Coaching Federation's standards on specific client outcomes is limited, the empirical evidence and overall effectiveness of psychologically informed coaching suggest the potential effectiveness of this approach. The International Coaching Federation's core competencies, such as active listening, goal setting, feedback, and reflective practice, have been empirically demonstrated to increase self-efficacy, productivity, intervention accuracy, and sustainability of behavior change. The International Coaching Federation's Code of Ethics, based on professionalism, collaboration, humanity, and fairness, ensures trust and integrity in the coach-client relationship, which is a fundamental psychological prerequisite for effective coaching interventions. The International Coaching Federation standards are therefore key to professionalizing the coaching industry, providing a baseline of structure and ethical expectations in a largely unregulated field. They promote the effectiveness of coaching interventions by focusing on relationships, client readiness, and goal setting. Further research should be directed at detailing the individual competencies of professionals under the International Coaching Federation protocol, developing recommendations, and identifying the long-term impact of standardization on coaching effectiveness.

Key words: coaching, International Coaching Federation, goal setting, rehabilitation, professional development, client-centered approach.

УДК 159.9:615.851:006.01

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.76.35>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Дубова О.Є.

старший викладач кафедри теоретичної і практичної психології
Національний університет «Львівська політехніка»

Вступ. Напрямок коучингу відіграє значну роль в особистому та груповому розвитку, сприяючи досягненню цілей, підвищенню ефективності та оптимізації професійної діяльності фахівців. За останні десятиліття коучинг перетворився на глобальний ринок послуг, що поширений у різних сферах для підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, де його оцінюють як найефективнішу схему розвитку [2]. Зі зростанням популярності коучингу виникла потреба у встановленні чітких професійних стандартів та етичних принципів, що гарантують якість і безпеку послуг. У цьому контексті Міжнародна федерація коучингу (ICF) відіграє центральну роль, будучи однією з провідних професійних організацій, яка визначає філософію, етичні норми та ключові компетенції коучингу [1]. Ефективний коучинг, особливо коли він керується надійними стандартами, виходить за межі простого сприйняття. Він спричиняє спостережувані, реальні зміни, які визнаються іншими в середовищі клієнта. Емпіричні докази ефективності коучингу підкріплюються його продемонстрованим впливом на об'єктивні, зовні підтверджені результати. Вони призводять до конкретних, вимірюваних змін у поведінці та результатах діяльності, а не впливають виключно на суб'єктивне сприйняття клієнта.

Аналіз останніх досліджень. Короткий попередній огляд демонструє, що недавні дослідження послідовно підтверджують ефективність обґрунтованих підходів до коучингу у сфері психології, насамперед у контексті позитивних результатів у роботі з клієнтами. Так, концептуалізація стандартів Міжнародної федерації коучингу була висвітлена в освітньому та клінічному контекстах у розгорнутих дослідженнях системи класифікації функціонування (ICF framework), що використовуються в освітньому та клінічному контекстах М. Aljunied та N. Frederickson [3] та J. Paltamaa зі співавторами [8]. Натомість конкретизація рекомендації як основи для розвитку компетенцій коучів, а також узагальнення наукових доказів щодо атрибутів ефективного коучингу були зроблені в дослідженнях Y. Lai та A. McDowall [6] та V. Vandaveer зі співавторами [13]. О. Нежинська та В. Тименко описують концепцію професійних вимог до коуча з погляду ICF-стандартів, підкреслюючи необхідність особистісної підготовки, етичного дотримання та рефлексії, що забезпечує якісну клієнтську взаємодію та результативність інтервенцій [1]. У цьому ж контексті М. Adams наголошує на тому, що ICF-компетенції інтегруються в освітньому контексті, формуючи чітку структуру професійного росту фахівців. Зокрема, якість робочого зв'язку між коучем і клієнтом є «наріжним каменем» досягнення бажаних результатів коучингу [2]. Y. Lai та A. McDowall визначають ключові атрибути ефективного коучингу і пропонують коло компетенцій, що ґрунтуються на емпіричних даних і поєднуються зі стандартами Міжнародної федерації коучингу, спрямованими на розвиток взаємин із клієнтом. Дослідження демонструють

покращення когнітивних показників, навичок та афективних характеристик клієнтів під впливом коучингу [6]. Встановлено, значущий позитивний вплив на досягнення цілей клієнта і самоефективність [5]. С. Sime та Y. Jacob дослідили досвід Міжнародної федерації коучингу master-certified коучів, виявляючи, що чітке дотримання стандартів сприяє визначенню ролей і підвищенню довіри до процесу коучингу, при цьому коучингові інтервенції позитивно впливають на психологічні стани, включаючи механізми подолання труднощів та благополуччя [12]. V. Vandaveer зі співавторами здійснили аналіз коучингової практики й запропонували модель фундаментальних компетенцій, що інтегрує емпіричні дані з вимогами Міжнародної федерації коучингу, слугуючи базисом для забезпечення ефективності інтервенцій [13].

Когнітивно-поведінкова діяльність у межах коучингу демонструє найбільший вплив на зміни поведінки [3]. Саме інтегративний підхід до коучингу, що поєднує різні стандарти, дає кращі результати, включаючи покращення психологічного благополуччя [7]. Можна припустити, що жорстке дотримання однієї теоретичної моделі може бути менш ефективним, ніж гнучкий, адаптивний підхід. Так, М. Cavanagh та D. Lane резюмують щодо того, що важливість упровадження системного підходу Міжнародної федерації коучингу, особливо в умовах складності реальних коучингових процесів, стає опорою в непередбачуваних ситуаціях [4]. J. Passmore зі співавторами представляють розвиток ICF Core Competency Model як основного орієнтира для коучів, зокрема в командному коучингу, вказуючи на важливість узгодженості практики з професійними стандартами [9]. Структура Міжнародної федерації коучингу, визначаючи широкі основні компетенції, а не прописуючи конкретні методології, неявно підтримує та заохочує цю поєднувальну практику. У такому випадку коучі здатні адаптувати свій підхід до особистих потреб кожного клієнта, зберігаючи при цьому високий стандарт професійної поведінки [11]. Наголошують, що структура Міжнародної федерації коучингу за своєю суттю розроблена для сприяння більш комплексним та впливовим результатам для клієнтів, включаючи психологічне благополуччя [8].

Поряд із встановленими перевагами коучингу існують певні проблеми, насамперед через те, що індустрія коучингу характеризується як «нерегульована». У цьому контексті можливі непослідовна якість послуг і труднощі в розмежуванні кваліфікованих, етичних практиків від тих, хто «самопроголошує» себе. Міжнародна федерація коучингу безпосередньо розв'язує ці проблеми, встановлюючи комплексні стандарти та пропонуючи офіційний процес сертифікації. Рекомендації Міжнародної федерації коучингу виконують вирішальну функцію в забезпеченні узгодженості, професійної легітимності та базової якості в суттєво фрагментованій галузі. Проте необхідно консолідувати наявні знання щодо ролі стандартів Міжнародної

федерації коучингу та можливої кількісної оцінки їх прямого впливу на результати коучингу.

Мета – обґрунтування впливу стандартів Міжнародної федерації коучингу на підвищення ефективності коучингових інтервенцій.

Результати досліджень та їх обговорення.

Насамперед слід установити доцільність розгляду стандартів Міжнародної федерації коучингу як чинника підвищення ефективності коучингових інтервенцій. Коучинг загалом демонструє значну ефективність застосування в різновидах психологічного консультування в плані формування цілеспрямованої саморегуляції клієнтів [9]. Дослідження демонструють позитивний вплив психологічно обґрунтованих коучингових підходів на досягнення цілей та самоефективність клієнтів [10]. Саме на ці основні результати орієнтується коучинг, узгоджений з Міжнародною федерацією коучингу. Емпірична апробація методології, що базується на основних компетенціях ICF, підтверджує існування трьох надійних факторів ефективності інтервенцій: «ефективна комунікація та створення усвідомлення»; «створення стосунків та активне слухання»; «закладання основ зміни поведінки» [9]. Зазначені чинники асоціюються з основними компетенціями сучасного коуча [4]. Отже, спостерігається узгодженість заявлених цілей коучингу за стандартами Міжнародної федерації коучингу та позитивних результатів практики їх втілення в програмах різних інтервенцій. Високі коефіцієнти кореляції між цими чинниками свідчать про те, що майстерність фахівця є комплексною, а застосування стандартів ICF сприятиме її зростанню. Проте прямі кількісні дослідження, що вимірюють розміри впливу дотримання всіх

стандартів ICF на конкретні результати клієнтів, є малочисельними. Однак виявлені практичні результати застосування компетенцій, узгоджених зі стандартами Міжнародної федерації коучингу, та загальна ефективність психологічно обґрунтованого коучингу (який асоціюється з дотриманням цих стандартів) свідчать про потенційну ефективність такого підходу.

Зосередимось на визначенні основних компетенцій коучингу за стандартами Міжнародної федерації коучингу, що сприяють розумінню цілісності процесу професійного становлення фахівців. У таблиці 1 підсумовано ці основні компетенції та їх емпірично підтверджений вплив на результати коучингу.

Основні компетенції Міжнародної Федерації коучингу розроблені для «сприяння стандартизації та підвищення довіри» [12]. Компетенції виступають основою стандартизації даного напрямку розвитку коучів. Вони є своєрідною «гарантією» того, що фахівець буде задіяний у сучасних якісних практиках, з урахуванням етичних принципів, які сприяють проведенню ефективних інтервенцій, призводячи до зростання клієнтів. Кодекс етики спрямований на «зміцнення довіри та авторитету» [13]. Він заснований на таких основних цінностях, як професіоналізм, співпраця, людяність і справедливість, що забезпечує довіру та чесність між учасниками коучингу.

Основні компетенції коучів за стандартом ICF пов'язані зі сферами «фундаментальні знання», «спільне створення стосунків», «ефективне спілкування», «сприяння навчанню та розвитку». Вони формують структурований розвиток навичок і моделей поведінки фахівця. Кодекс етики Міжна-

Таблиця 1

Основні компетенції Міжнародної федерації коучингу та пов'язані з ними результати

Компетенція ICF	Емпірично підтверджений результат
1. Демонструє етичну практику	Створення атмосфери довіри й безпеки через етичність, конфіденційність і чітке розмежування коучингу та психотерапії сприяє підвищенню готовності клієнта відкрито працювати і забезпечує належну якість підтримки [13]
2. Втілює коучинговий світогляд	Рефлексія й емоційна саморегуляція коуча підсилювали усвідомлення клієнтом власної відповідальності та сприяли формуванню стійкості та внутрішньої мотивації до змін
3. Встановлює та дотримується домовленостей	Ясність цілей та очікувань сприяла формуванню міцного зв'язку між коучем і клієнтом, що своєю чергою позитивно вплинуло на досягнення цілей [12]
4. Плекає довіру та безпеку	Встановлення безпечної, підтримувальної атмосфери й емпатичне ставлення до клієнта підвищувало якість зв'язку між учасниками, покращуючи досягнення поставлених цілей [2]
5. Підтримує присутність	Присутність, уважність і емоційна стабільність коуча в процесі сесії допомагають клієнтові відчувати підтримку, зосередитися на власних інсайтах і приймати рішення [8]
6. Слухає активно	Активне слухання через відображення емоцій і невербальних сигналів клієнта сприяло глибшому розумінню його потреб і формуванню ясності у клієнта [3]
7. Пробуджує усвідомлення	Стимулювання усвідомлення клієнтом власних обмежень і потенціалу сприяло «запуску» змін у мисленні й поведінці клієнта [5]
8. Сприяє зростанню клієнта	Чіткість постановки цілей, стимулювання конкретних дій і система підзвітності підвищували самоорганізацію і можливість досягти результату [6]

Примітка: таблицю складено авторкою.

родної федерації коучингу з його основними цінностями та етичними стандартами лежить в основі всіх коучингових взаємодій. Ефективні коучингові інтервенції передбачають синергетичне застосування цих компетенцій та етичних принципів, що в результаті створює безпечне, клієнтоорієнтоване середовище.

Компетенція «формування довіри та безпеки» (спільне створення стосунків) безпосередньо забезпечується дотриманням таких етичних принципів, як «конфіденційність» (фундаментальні знання) та «чіткі домовленості» (сприяння зростанню клієнта). Компетенції «встановлення та підтримка домовленостей», «плекання довіри та підтримки», «підтримка присутності» поєднують такі етичні поняття, як «довіра та близькість», «коучингова присутність» і «психологічна безпека», що виділяються як основоположні. Побудова стосунків та етичність є не просто допоміжними елементами, а центральними механізмами, за допомогою яких технічні коучингові навички стають ефективними. «Сприяння зростанню клієнта» (організація зміни поведінки) також розглядаються в цьому контексті, що свідчить про ієрархічну структуру стандартизації за вимогами Міжнародної федерації коучингу, де взаємовідношення окремих компетенцій опосередковує вплив конкретних навичок на результати. Коуч може володіти всіма технічними навичками, але без довіри та присутності оптимальні результати можуть бути не досягнуті. Особливості коучингу за вимогами Міжнародної федерації коучингу неявно визначають стосунки учасників, що ґрунтуються на етиці та присутності як основний канал для ефективного втручання.

Стандарти Міжнародної федерації коучингу забезпечують структуровану основу керування процесом коучингу. Етичні стандарти сприяють формуванню довіри та усвідомленого сприйняття клієнта. Дотримання стандартів ICF гарантує, що коучі функціонують як неупереджені партнери, орієнтуючись на структуроване, а не випадкове планування, організацію та реалізацію інтервенцій. Вони уникають осуду або нав'язування особистих переконань. Такий підхід дає клієнтам можливість знаходити особисті, в певному сенсі «найкращі» рішення в ситуаціях, які обговорюються. Механізм виявлення рішень клієнтами, а не на наданні прямих порад, є основним для коучингу за стандартами ICF, що відрізняє його серед інших практик. Клієнти мають можливість взяти на себе відповідальність за свій розвиток, що призводить до більш внутрішньо мотивованих та стійких змін у поведінці. Стандарти спрямовують коучів на сприяння процесу, в якому клієнти «відкривають для себе розуміння, що призводить до реальних, тривалих змін» [6]. Таким чином, ефективність використання стандартів Міжнародної федерації коучингу пов'язана з такою базовою характеристикою, як автономія та самопізнання клієнта.

Глобальне дослідження коучингу вказує на зростання тенденції очікувань клієнтів щодо акре-

дитації коучів [9]. У результаті формується цикл очікуваного зворотного зв'язку – установалення та дотримання надійних стандартів Міжнародної федерації коучингу призводить до підвищення професійної довіри. Надалі очікується посилення впевненості клієнтів, які будуть більш готовими до глибокої, відкритої та послідовної участі в процесі коучингу. Без цієї початкової основи довіри та авторитету клієнти можуть вагатися щодо доцільності повністю присвятити себе складній роботі в межах самопізнання і змін, тим самим обмежуючи потенціал для ефективних результатів. Довіра, що створюється в результаті дотримання стандартів ICF, є не просто професійною відмінністю чи маркетинговою перевагою. Вона служить фундаментальною психологічною передумовою для встановлення глибокої залученості клієнта, необхідної для ефективних коучингових інтервенцій. Саме залученість є тим посередницьким механізмом у зворотному зв'язку між учасниками коучингу, за допомогою якого технічні та етичні чинники інтервенцій можуть перетворитися на бажані результати для клієнта.

На основі проведеного аналізу було розроблено схему, що ілюструє зв'язок між дотриманням стандартів Міжнародної Федерації коучингу та ключовими показниками ефективності коучингових інтервенцій (рис. 1).

Отже, стандарти Міжнародної федерації коучингу – це не просто статичні рекомендації, а динамічні інструменти, які формують процес взаємодії між коучем і клієнтом, що своєю чергою призводить до ефективних результатів інтервенцій. Представлена на рисунку 1 структура узагальнює уявлення про процес ефективного використання складників коучингової практики за стандартами ICF. Її рекомендовано для безпосередньої імплементації в коучингові практики для оптимізації розроблення, впровадження та контролю, а також оцінювання психоконсультаційних інтервенцій, підвищуючи ймовірність позитивних результатів для клієнта. Адже кінцева мета коучингу, як визначено Міжнародною федерацією коучингу, полягає в тому, щоб надихнути клієнтів максимально використовувати свій особистий та професійний потенціал через сприяння зростанню клієнта, перетворення розуміння на дії та сприяння відповідальності.

Таким чином, стандарти Міжнародної федерації коучингу відіграють ключову роль у підвищенні ефективності коучингових втручань, забезпечуючи чітку основу для практики та оцінювання результативності. Результати аналізу вказують на те, що впровадження стандартів ICF призводить до покращення якості інтервенцій. Клієнти отримують більшу безпечність інтервенцій та гарантії ефективних результатів через взаємодію з коучами, які мають всебічну підготовку. Натомість фахівці мають зрозумілі, структуровані шляхи професійного розвитку. Організації своєю чергою отримують можливість приймати

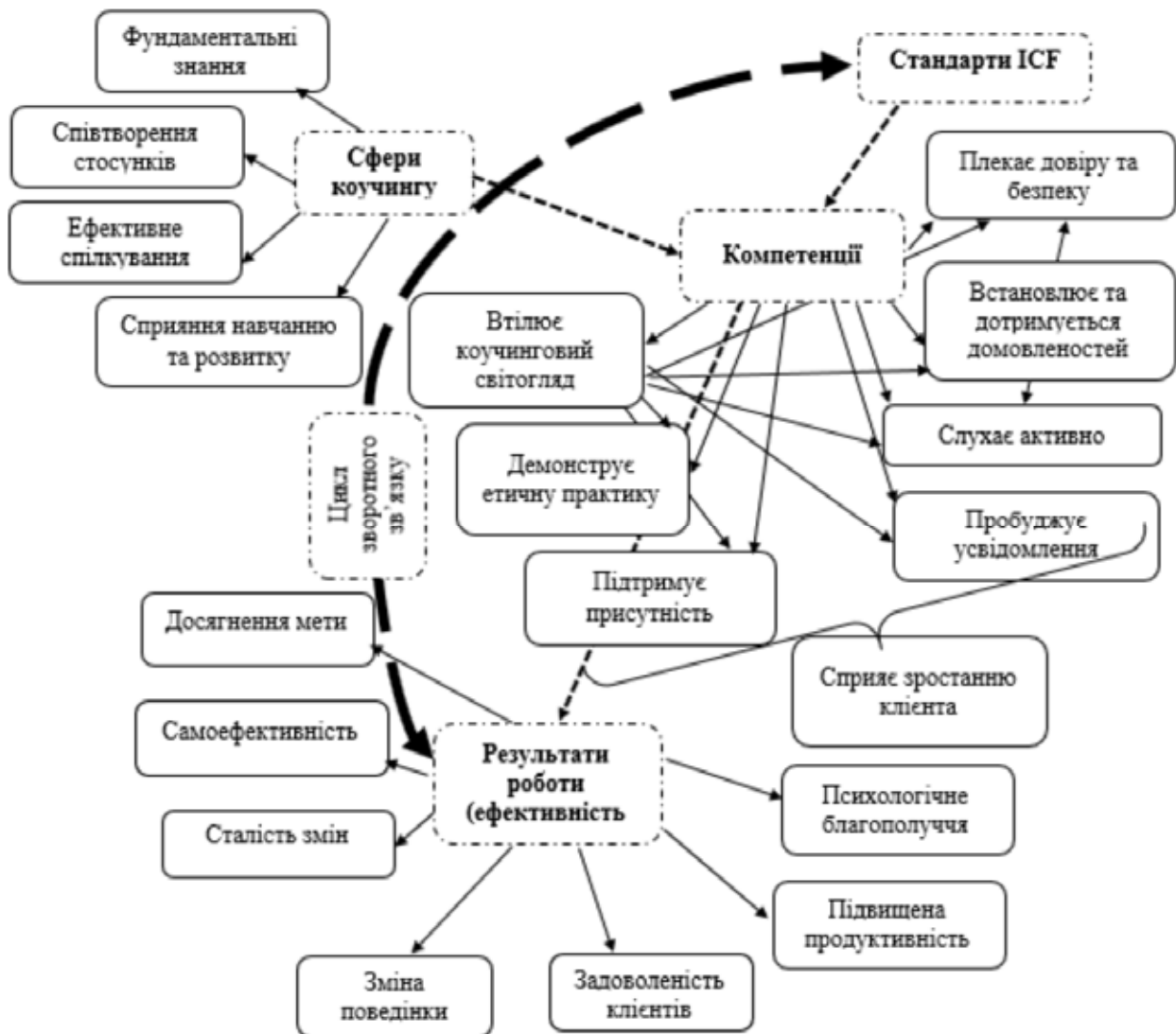


Рис. 1. Взаємозв'язок між складниками коучингових інтервенцій у контексті забезпечення ефективності

Примітка: розроблено авторкою.

більш обґрунтовані рішення під час відбору кваліфікованих коучів.

Висновки. Узагальнюючи проведений аналіз, визначимо стандарти Міжнародної федерації коучингу як ключові для формування та професіоналізації коучингової індустрії, що забезпечують базовий рівень структури та етичних очікувань у значною мірою нерегульованій сфері. Вони сприяють ефективності коучингових інтервенцій, фокусуючись на відносинах, готовності клієнта та постановці цілей. Хоча існуюча рамка Міжнародної федерації коучингу є функціональною, її можна значно посилити через чітке включення передової психологічної підготовки та етичного супроводу діяльності фахівців з огляду на те, що відповідні вимоги закріплені в Кодексі етики Міжнародної федерації коучингу й особливо актуальні у випадках, коли коучинг стикається з терапевтичними втручаннями, що вимагає чіткого дотримання стандартів, прозорого визначення меж ролей і за

необхідності – переадресації клієнта до терапевта. Загалом, констатовано потенціал широкого впровадження стандартизованих протоколів коучингу для забезпечення якості та підзвітності. Майбутні дослідження повинні зосередитися на емпіричній валідації індивідуальних компетентностей фахівців за протоколом Міжнародної Федерації коучингу, розробленні рекомендацій та виявленні довгострокового впливу стандартизації на ефективність коучингу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нежинська О.О., Тименко В.М. Вимоги до особистості коуча у вимірі професійних стандартів ICF. *Післядипломна освіта в Україні*. 2016. № 2. С. 73–76.
2. Adams M. Coaching psychology: an approach to practice for educational psychologists. *Educational Psychology in Practice*. 2016. Vol. 32, № 3. P. 231–244.
3. Aljunied M., Frederickson N. Utility of the International Classification of Functioning, Disability

and Health (ICF) for educational psychologists' work. *Educational Psychology in Practice*. 2014. Vol. 30, № 4. P. 380–392.

4. Cavanagh M., Lane D. Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*. 2012. Vol. 7, № 1. P. 75–90.

5. Lai Y. L., McDowall A. A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*. 2014. Vol. 9, № 2. P. 118–134.

6. Lai Y. L. M., McDowell A. Enhancing evidence-based coaching practice by developing a coaching relationship competency framework. *Coaching psychology: Meta-theoretical perspectives and applications in multicultural contexts*. 2016. P. 393–415.

7. Moin T., Giraldez Hayes A., Stopforth M. et al. Who is a coach and who is a coaching psychologist? Professionalising coaching psychology in the United Kingdom. *The Coaching Psychologist*. 2023. Vol. 19, № 1. P. 4–18.

8. Paltamaa J., van Lingen E., Haumer C. et al. Specific ICF training is needed in clinical practice: ICF framework education is not enough. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*. 2024. Vol. 5. P. 1351564.

9. Passmore J., Sinclair T., Passmore J., Sinclair T. Introduction to the ICF Core Competency Model. *Becoming a Coach: The Essential ICF Guide*. 2020. P. 35–41.

10. Passmore J., Lai Y. L. Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. *Coaching researched: A coaching psychology reader*. 2020. P. 3–22.

11. Passmore J., Barbour P. J., Widdowson L., Kanelidou K. Introduction to Team Coaching. *Becoming a Team Coach: The Essential ICF Guide*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 31–37.

12. Sime C., Jacob Y. Crossing the line? A qualitative exploration of ICF master certified: Coaches' perception of roles, borders and boundaries. *International Coaching Psychology Review*. 2018. Vol. 13, № 2. P. 46–61.

13. Vandaveer V. V., Lowman R. L., Pearlman K., Brannick J. P. A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2016. Vol. 68, № 2. P. 118–138.

Стаття надійшла у редакцію: 23.08.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Опубліковано: 23.10.2025