# СЕКЦІЯ 4
# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95/.96:331.5
DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-4

**Гринюк Ю.М.**
*старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій*

**Hryniuk Yuliia**
*Senior Lecturer of the Department of Labor Economics and Management National University of Food Technologies*

## НАВІГАТОР ПРИНЦИПІВ ТА СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ

## NAVIGATOR OF PRINCIPLES AND STANDARDS OF PROFESSIONAL ETHICS OF HR-MANAGERS AND SPECIALISTS OF RECRUITING AGENCIES

**АНОТАЦІЯ**

У статті представлено навігаційну схему орієнтування принципами професійної етики HR-менеджерів згідно з етичним кодексом, затвердженим Society for Human Resource Management (SHRM). Визначено зміст і професійно-етичні настанови для них за кожним із принципів, серед яких слід назвати професійну відповідність, професійний розвиток, етичне лідерство, неупередженість і справедливість, конфлікт інтересів, використання інформації. Крім того, сформовано навігатор стандартів професійної етики, що ними керуються спеціалісти рекрутингових агентств (менеджери з підбору персоналу або рекрутери), за результатами аналізу сайтів великих мережевих та бутікових рекрутингових компаній США, етичних кодексів рекрутерів, розроблених міжнародними рекрутинговими асоціаціями, а також самостійно доповнені автором.

**Ключові слова:** навігатор, професійна етика, етичний кодекс, стандарти, HR-менеджер, спеціаліст рекрутингового агентства (рекрутер).

**АННОТАЦИЯ**

В статье представлена навигационная схема ориентирования принципами профессиональной этики HR-менеджеров согласно с этическим кодексом, утвержденным Society for Human Resource Management (SHRM). Определено содержание и профессионально-этические установки для них по каждому из принципов, среди которых следует назвать профессиональное соответствие, профессиональное развитие, этическое лидерство, беспристрастность и справедливость, конфликт интересов, использование информации. Кроме того, сформирован навигатор стандартов профессиональной этики, которыми руководствуются специалисты рекрутинговых агентств (менеджеры по подбору персонала или рекрутеры), по результатам анализа сайтов крупных сетевых и бутиковых рекрутинговых компаний США, этических кодексов рекрутеров, разработанных международными рекрутинговыми ассоциациями, а также самостоятельно дополненные автором.

**Ключевые слова:** навигатор, профессиональная этика, этический кодекс, стандарты, HR-менеджер, специалист рекрутингового агентства (рекрутер).

**ANNOTATION**

The scientific article presents a navigation scheme for guiding the principles of professional ethics of HR-managers according to the code of ethics approved by the Society for Human Resource Management (SHRM). The content and professional and ethical guidelines for them are determined according to each of the principles, including: professional compliance, professional development, ethical leadership, impartiality and fairness, conflict of interest, use of information. In addition, a navigator of professional ethics standards has been formed, guided by specialists of recruitment agencies (recruitment managers or recruiters) in relation to clients of customers (individuals – job seekers and legal entities – employers), based on the analysis of large network and boutique recruitment sites of USA companies and codes of ethics for recruiters, developed by international recruitment associations, as well as independently supplemented by the author. In particular, the paper considers such professional standards as: absence of discriminatory manifestations in relation to the candidate at all stages of selection; ban on their enticement, including through the principle of practice "off-limits" (studied different approaches to the scale of its distribution, timing, obstacles to "closed access" for employment intermediaries, provided proposals to avoid conflicts of interest in its use); ensuring the confidentiality of information; constant communication with the customer company; providing the most reliable information to the candidate and the employer; consent from the candidate for the transfer of his personal data; inadmissibility of the offer of one candidate to several customers; refusal to cooperate with "unreliable" clients; prevention of informal relations between the specialist of the recruiting agency and the candidate. It was found that the development of a civilized recruitment market in Ukraine is hindered by the lack of consolidated, adapted to the domestic realities of the recruitment business and officially recognized by its representatives as professional standards of the code of ethics for recruiters.

**Key words:** navigator, professional ethics, code of ethics, standards, HR-manager, recruiting agency specialist (recruiter).

**Постановка проблеми.** Фундаментом існування будь-якої професії є етичні норми, стандарти та установки професійної діяльності, завдяки яким можна ідентифікувати спеціаліста як репрезентанта тієї чи іншої професійної сфери. Наявність кодексу та етичних стандартів професії означає, що, з одного боку, її представники мають чіткий орієнтир етично-професійної поведінки на робочому місці, яка формує суспільну репутацію самої професії, а з іншого боку, з'являється можливість усвідомити її соціальну значимість та свою роль у ній, відчути

себе частиною відокремленої соціальної групи, об'єднаної спільними професійними інтересами. Специфікою професії HR-менеджера є її виняткова належність до системи взаємодії "human to human" і очевидний факт того, що в дотриманні її носіями принципів етичної поведінки зацікавлені всі учасники ринку праці, зокрема топ-менеджмент і власники бізнесу, управлінці середньої ланки та лінійні співробітники, кандидати, посередники з працевлаштування, що актуалізує необхідність дослідження парадигми професійної етики HRM-фахівців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових досліджень останніх років стандартам професійної етики менеджерів людських ресурсів практично не приділяється увага, хоча їх професія – одна з тих, що має Кодекс професійної етики, затверджений Society for Human Resource Management (SHRM) [1]. Певні аспекти вибраної тематики висвітлюються у працях таких науковців та експертів-практиків, як І.В. Дідовець [2] (визначає зміст та особливості професійної етики, зокрема, у розрізі спеціалістів, робота яких впливає на формування трудової моралі), А.І. Сікалюк [3] (ідентифікує етичні якості, цінності та обов'язки менеджера), Є.В. Мамонова [4] (обґрунтовує потребу у дотриманні працівниками HR-сфери етичних принципів у роботі та, власне, ці принципи).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На фоні активного обговорення у наукових колах проблематики професійної етики загалом та щодо представників окремих професій, таких як державні службовці, юристи, бухгалтери, лікарі, соціальні працівники і педагоги, зокрема її концептуальні положення стосовно HR-менеджерів як максимально гуманістичного виду професійної діяльності розкриті недостатньо.

Формулювання цілей статті **(постановка завдання).** Метою статті є формування навігатору принципів професійної етики HR-менеджерів та професійно-етичних стандартів роботи спеціалістів рекрутингових агентств, тобто програми дій і правил етичної поведінки в їх професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Унікальний доступ HR-менеджерів до людських ресурсів на всіх етапах їх життєвого циклу в компанії, професійний обов'язок вирішувати проблеми в трудових відносинах із роботодавцем на кожному з них обумовлюють виняткову значимість професійної етики в їх роботі. Водночас вони вимагають від них впровадження етичних стандартів у практику корпоративного управління та консультаційної підтримки керівництва щодо розвитку системи HR-бізнес-партнерства. Для того щоби це зробити, HR-менеджери повинні мати чітку навігацію стандартами професійної етики і доброчесності, демонструвати позитивний приклад їх додержання. При цьому під професійною етикою розуміємо сукупність принципів і правил (стандартів), які регулюють поведінку (її припустимі та неприпустимі форми з точки зору моралі й законів) представників певних професій на робочому місці та (або) в робочих ситуаціях, а також демонструють ідеологію, яка їх об'єднує.

Зведення стандартів професійної етики оформлюється документально у форматі кодексу, який є не у всіх професій, а здебільшого в тих, до представників яких суспільство висуває завищені етичні вимоги, де існує гостра потреба в упорядкованості дій єдиними правилам, в тому числі до спеціалістів HRM-сфери як всередині компанії, так і тих, що працюють на посередників із працевлаштування, зокрема рекрутингові агентства.

Кодекс професійної етики HR-менеджерів було прийнято у 2007 році і доповнено у 2014 році Міжнародною спілкою управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM). Він містить шість базових принципів, що їх мають дотримуватись HR-менеджери в роботі (табл. 1) і які потребують уточнення.

Таблиця 1

**Принципи професійної етики HR-менеджерів згідно з етичним кодексом Society for Human Resource Management (SHRM)**

| № | Принцип | Змістовне навантаження |
|---|---|---|
| 1 | Професійна відповідальність | Брати професійну відповідальність за свої рішення та дії, виступати адвокатами професії в компанії роботодавця, бізнес-спільнотах і командах, у яких працює HR-менеджер, формуючи до неї довіру та ставлення як до стратегічної. |
| 2 | Професійний розвиток | Тягнутись до найвищих стандартів компетентності, постійно дбаючи про розширення фахової експертизи та розуміння бізнесу, в якому працює HR-менеджер. |
| 3 | Етичне лідерство | Демонструвати власне лідерство як зразок і рольову модель для інших у дотриманні найвищих стандартів етичної поведінки. |
| 4 | Неупередженість і справедливість | Стимулювати та сприяти неупередженості і справедливому ставленню до всіх співробітників та їх роботодавців. |
| 5 | Конфлікт інтересів | Підтримувати високий рівень довіри у стейкхолдерів, захищати їх інтереси і власну професійну доброчесність, уникаючи дій, які можуть призвести до реальних, очевидних або потенційних конфліктів інтересів. |
| 6 | Використання інформації | Брати до уваги та захищати права працівників (кандидатів), особливо під час збирання та поширення інформації про них, забезпечувати при цьому її достовірність та сприяти прийняттю обґрунтованих рішень в HRM. |

*Джерело: авторський переклад та редагування з [1]*

Так, принцип професійної відповідальності, крім посилу «професійний авторитет HR-менеджерів – справа самих HR-менеджерів», полягає в тому, що вони привносять цінність компанії не лише власною працею, але й тим, що спонукають інших до професійної відповідальності і дбають про етичні корпоративні практики. Принцип професійного розвитку (академічне навчання, life-long learning, підвищення кваліфікації і сертифікація) в сучасному VUCA-світі стосується професіоналів усіх напрямів діяльності, проте в HR-менеджерів він пов'язаний із необхідністю адаптації професійних знань під галузеву специфіку бізнесу, а також, як прописано Кодексом етики [1], здійснення внеску у професійний розвиток інших людей, в тому числі шляхом викладацької, просвітницької і наукової діяльності.

Як етичний лідер HR-менеджер є одним із учасників процесу розроблення стандартів корпоративної етики. Друга за чисельністю професійна HR-асоціація після SHRM CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) декларує, що на HR-менеджерів покладено обов'язок трансляції етичних повідомлень всередині компанії і назовні, а також їх інтеграції в організаційні процеси, такі як [5] підбір персоналу та введення в посаду, різноманітність та інклюзія, навчання та розвиток, управління продуктивністю, система винагород, до яких внесемо ще один – звільнення, де етичність не менш важлива. До того ж HR-менеджер повинен розвивати етичних лідерів у команді, зокрема, через програми корпоративного навчання чи інститут наставництва.

Принцип неупередженості і справедливості є типовим для представників професій гуманістичного спрямування. У контексті діяльності HR-менеджера він спрямовує їх зусилля на формування довірчого робочого середовища та політики управління людськими ресурсами на засадах різноманіття, інклюзивності та недискримінації, а також із дотриманням норм чинного законодавства країни перебування роботодавця.

Принцип конфлікту інтересів є «настриженим каменем» у роботі HR-менеджерів, оскільки їх задача полягає в тому, щоб віднайти компроміс між різними групами стейкхолдерів, інтереси й мотиви яких часто вступають у протиріччя, а також досягнути балансу з власними інтересами, аби уникнути внутрішньо особового конфлікту. Ситуація ускладняється тим, що HR-менеджер залежно від сформованої в нього системи цінностей може виконувати різні ролі в компанії, які на практиці неможливо поєднати. Наприклад, засновник наукового напряму організаційної психології Е. Шейн розрізняє його ролі [6, с. 72] як захисника працівників, експерта з адміністрування, стратегічного партнера, професіонала, лідера організаційного розвитку. В першій HR-менеджер виявляє максимальну прихильність до персоналу, ідентифікуючи себе з ним, в другій – до компанії роботодавця, віддаючи перевагу стандартизації робочих процедур, в третій – до топ-менеджерів, асоціюючи себе з їх командою та переслідуючи за мету економічне благополуччя компанії, в четвертій – до професії, акцентуючи увагу на винятковості HR-функції в бізнес-процесах та виступаючи «агентом змін».

За рекомендаціями SHRM [1], для уникнення конфлікту інтересів HR-менеджери мають розробляти і пропагувати корпоративні кодекси поведінки, спрямовані на їх запобігання, а в разі виявлення конфліктів розкривати їх зацікавленим сторонам; утримуватись від використання свого становища, часто привілейованого, в особистих цілях, зокрема задля отримання преференцій у будь-яких формах.

Нарешті, принцип використання інформації виходить із того, що HR-менеджер має доступ як до закритої інформації компанії роботодавця (зарплата і компенсації, кадрові плани, результати HR-оцінки), так і до персональної інформації співробітників, тому має ставитись до її зберігання і поширення відповідально. Це означає, що в трудових відносинах необхідно звертатись лише до достовірних джерел, забезпечувати конфіденційність та інші форми захисту інформації, її точність і повноту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в HRM.

Означені вище принципи професійної етики HR-менеджерів є базовими і ними слід керуватись під час складання стандартів їх професійної поведінки в компаніях чи профільних асоціаціях. Залежно від різновиду посад (HR-менеджер, рекрутер, інспектор з кадрів, L&D-менеджер, C&B-менеджер тощо) та галузевої належності бізнесу роботодавця ці стандарти можуть доповнюватись (модифікуватись, деталізуватись). Специфічними вони є у спеціалістів рекрутингових агентств, оскільки коло їх професійних обов'язків обмежується лише одним процесом HR-управління – пошуком та підбором співробітників, а в схемі рекрутингу задіяна більша кількість зацікавлених сторін (замовниками виступають роботодавці, які можуть конкурувати між собою, та кандидати), ніж у штатних рекрутерів, отже, більша кількість осіб, перед якими треба нести етичну відповідальність під час найму.

Серед спеціалістів рекрутингових агентств діють такі стандарти професійної етики щодо клієнтів-замовників.

1) Відсутність будь-яких дискримінаційних проявів щодо кандидата на всіх етапах підбору персоналу (від публікації тексту вакансії у відкритих джерелах до фінальної співбесіди і введення в посаду); хоча, вважаємо, це не лише етична сторона професії, але й сфера професійної компетентності рекрутера, який повинен знати і дотримуватись норм антидискримінаційного законодавства країни перебування роботодавця.

2) Заборона на переманювання кандидатів, що раніше були працевлаштовані, від одного замовника до іншого або співробітників різних клієнтських компаній; у HRM-практиці це на-

зивається принципом “off-limits” («закритого доступу» або «блокування»), що передбачає зобов’язання рекрутерів агентства в обумовлені строки не контактувати з працівниками компанії клієнта щодо зміни ними роботи [7, с. 1], аби не було перепродажу.

Дискусійним є питання стосовно меж такого «закритого доступу», які по-різному поширюються в рекрутингових агентствах на всіх працівників компанії-замовника, що рекомендовано Американською кадровою асоціацією (American Staffing Association) та Національною асоціацією кадрових служб (National Association of Personnel Services) в шаблоні договорів для посередників з працевлаштування (розділ “No-Hire Agreement”) [8, с. 7]; лише співробітників, що були працевлаштовані через рекрутингове агентство, як у глобальній пошуковій компанії JBK Associates International [9, с. 6]; працівників окремих підрозділів (офісів, регіональних відділень), де агентство обслуговує процес найму, як у Charle Associates [10], що займається підбором персоналу в транснаціональні корпорації Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Також у практиці рекрутингу відсутній єдиний погляд на тривалість строків «недоторканості» кандидатів компаній-замовників, який фіксується в договорах і може коливатись від 12 місяців [8, с. 7] до двох років [7, с. 3; 11] з дати задоволення останнього пошукового запиту. Хоча як галузевий стандарт американських рекрутингових агентств прийнято 2 роки [11], він у різні способи інтерпретується ними, зокрема за такою схемою: з одним запитом “off-limits” на 12 місяців, а якщо впродовж цього періоду замовник звертається повторно, то термін подовжується ще на рік [7, с. 3]. Отже, на тривалість «закритого доступу» понад рік впливає статус клієнта: чим він важливіший для агентства, тим на більші поступки воно йде, продовжуючи строк “off-limits”.

Для великих гравців ринку рекрутингу обмеження “off-limits” є обтяжливими, адже під час роботи зі значною кількістю компаній-замовників з тисячними штатами працівників масштаб тих із них, що підпадають під статус «недоторканих», автоматично більший. Наприклад, коли на одну топову вакансію реальних кандидатів на ринку праці лише 10, з них 4 працюють у компаніях, щодо яких у певній рекрутинговій агенції встановлено “off-limits”, це означає, що 40% претендентів вона вже втратила, навіть не розпочавши пошук. У виграшному становищі опиняються невеликі рекрутингові компанії (часто до них вживається термін «бутікові executive search фірми» [12]), які мають вужчу клієнтську базу, але через обмеження “off-limits” мають більший пул реальних кандидатів. Якщо ж співробітник клієнтської компанії звернувся до рекрутингового агентства задля працевлаштування, є два виходи, які, вважаємо, не суперечать професійній етиці та дають змогу уникнути конфлікту інтересів: прийняти від нього письмове звернення з попередженням, що відділ кадрів його роботодавця буде поставлено до відома про наміри змінити місце роботи і надати їм рекомендаційний лист, або порекомендувати такому кандидату звернутись до послуг іншого HR-провайдера.

З огляду на необхідність побудови довірчих і довготривалих відносин із клієнтами відповідно до норм професійної етики глобальні рекрутингові агентства мають потребу в чіткому обліку тих співробітників клієнтських компаній, що опинились у статусі “off-limits”, причин цього і строків «закритого доступу». Цей попит задовольняють виробники програмного забезпечення для HRM-процесів, що випускають на ринок спеціалізовані продукти з автоматизованою функцією “off-limits”.

3) Забезпечення конфіденційності клієнтської інформації на всіх стадіях підбору персоналу. Сюди належать випадки нерозголошення відомостей, що складають комерційну таємницю компанії-замовника (інформація про фінансові чи організаційні проблеми, рівень зарплати, фронт роботи кандидата на вакантній посаді, сам факт пошуку спеціалістів для конкретної компанії) третім особам, навіть якщо це не прописано в договорі між нею і агентством, а також збереження анонімності клієнтів.

Так, до рекрутингових агентств часто звертаються фахівці, які воліють приховати свою пошукову активність від нинішнього роботодавця. Згідно з етичними міркуваннями, рекрутер, наприклад, не може надати компанії-замовнику рекомендації на таких кандидатів з поточного місця роботи або наводити довідки про кандидата серед його колег. Анонімності вимагають також компанії-замовники в ситуаціях, коли, наприклад, закриваються ключові позиції, адже вихід інформації про втрату топменеджерів компанії у відкритий доступ може вдарити по її діловій репутації, або з будь-яких інших причин вона не хоче, щоби про кадрові зміни дізнались конкуренти чи особи, щодо яких планується заміна кандидатури. Для уникнення конфлікту інтересів спеціалісту рекрутингового агентства необхідно завчасно уточнити у замовника бажаний ступінь публічності пошуку на кожному його етапі і в разі запиту на конфіденційність уникати відкритих джерел під час публікації вакансій або робити це в прихований спосіб, а краще прописати ці домовленості у договорі.

4) Підтримка постійного зв’язку з компанією-замовником та його оперативне інформування про стан речей у роботі над закриттям вакансії, а також зворотній зв’язок з усіма кандидатами, які дали відгук на вакансію, незалежно від того, чи отримали вони у підсумку job-offer, адже їх кваліфікація і професійні навики можуть знадобитись іншого разу, що є соціальним капіталом рекрутера на перспективу.

5) Надання максимально достовірної, без перебільшень чи, навпаки, приховування інфор-

мації про умови працевлаштування кандидату та про його відповідність вимогам вакансії потенційному роботодавцю, аби не вводити обидві сторони в оману через гонитву за швидким закриттям заявок.

6) Отримання згоди від кандидата, що потрапив у базу даних (кадровий резерв) рекрутера, на будь-які активності щодо нього, зокрема, на передачу його персональних даних колегам або компанії-замовнику, тому в разі появи вакансії, яка йому підходить, переговорний процес має розпочатись із дозволу та ініціативи самого кандидата-резервіста.

7) Неприпустимість пропозиції одного кандидата декільком компаніям-замовницям одночасно.

8) Відмова клієнтам, щодо яких є негативний досвід співпраці.

9) Недопущення неформальних відносин рекрутерів із кандидатами та прийняття від них об'єктів дарування (гроші за послуги працевлаштування заборонено приймати згідно з чинним законодавством України).

Перші п'ять професійно-етичних стандартів у роботі рекрутерів сформульовані в авторській інтерпретації із самостійними уточненнями та коментарями на підставі інформації, виявленої в ході дослідження близько 20 сайтів великих мережевих та бутікових рекрутингових компаній переважно з країни походження США, а також етичних кодексів професійних рекрутингових асоціацій, таких як Міжнародна асоціація консультантів прямого пошуку (Association of Executive Search Consultants, AESC) [13], яка охоплює 70 країн і 16 000 рекрутерів, та Австралійська асоціація рекрутингових і консалтингових послуг (Recruitment and Consulting Services Association, RCSA) [14] з понад 3 000 членами. Наступні чотири представлені автором як рекомендаційні з огляду на логіку попередніх та принципи професійної етики HR-менеджерів. Варто зазначити, що серед лідерів кадрової індустрії України, зокрема перших десяти у рейтингу порталу Recruiting.net.ua у 2020 році [15], тільки одна – міжрегіональна рекрутингова компанія «Навігатор» – розмістила на корпоративному сайті етичний кодекс [16], у більшості відсутня навіть згадка про принципи професійної етики в роботі їх спеціалістів з підбору персоналу.

**Висновки.** Як з'ясовано з позиції HR-менеджерів сучасних компаній, їх професійна етика поширюється на всі процеси управління персоналом: від підбору до звільнення, в кожному з яких є безліч можливостей для порушень через об'єктивні та суб'єктивні причини. Навігатор принципів професійної етики згідно з етичним кодексом SHRM та чітке слідування їм дадуть змогу звести кількість імовірних помилок та їх негативні наслідки для роботодавця і HR-менеджера як професіонала до мінімуму. Щодо спеціалістів рекрутингових агентств, особливо з огляду на посилення конкуренції як серед локальних, так і серед міжнародних гравців ринку рекрутингу в Україні, дотримання ними стандартів професійної етики стане вагомою перевагою у боротьбі за клієнтів та підґрунтям для переходу цього ринку на цивілізовані «правила гри».

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**


1. Code of Ethics. *Society for Human Resource Management : website. URL:* https://www.shrm.org/about-shrm/pages/code-of-ethics.aspx (дата звернення: 28.06.2021).
2. Дідовець І.В. Особливості розвитку професійної етики на сучасному етапі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2015. № 33. С. 245–253.
3. Сікалюк А.І. Соціально-етичні цінності у процесі професійної підготовки менеджерів економічної сфери. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 69(3). С. 128–132.
4. Мамонов Е.В. Этические принципы в работе HR-специалиста. *Кадровые решения*. 2020. Вып. 5. С. 120–125.
5. Ethical practice and the role of HR. *Chartered Institute of Personnel and Development* : website. April 30, 2020. URL: https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/role-hr-factsheet (дата звернення: 28.06.2021).
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 352 с.
7. Nosal D. Special Report "Understanding Off-Limits Restrictions. Questions Companies Must Ask Before Signing on the Dotted Line". NGS Global, LLC, 2014. 4 p. URL: https://www.ngs-global.com/images/downloads/Off-LimitsRestrictions-NGSGlobalVersionFINAL.pdf (дата звернення: 28.06.2021).
8. Model Recruiting Agreement. American Staffing Association and National Association of Personnel Services. 2005. 10 p.
9. Kampf J. How JBK Associates is setting a new path boutique firms. *Executive Search Review*. 2015. December 7. Vol. 3. No. 3. P. 5–7.
10. Executive Search Contracts: Term and Conditions. *Charle Associates*: website. URL: http://www.chalre.com/hiring_managers/executivesearchcontracts.htm (дата звернення: 30.06.2021).
11. Doug S. Understanding Executive Search – "The Off Limits Rule". *LinkedIn*: website. June 11, 2015. URL: https://www.linkedin.com/pulse/understanding-executive-search-off-limits-rule-doug-seville (дата звернення: 30.06.2021).
12. Think smaller: the benefits of a boutique executive search firm. *Bakertilly* : website. January 18, 2018. URL: https://www.bakertilly.com/insights/think-smaller-the-benefits-of-a-boutique-executive-search-firm (дата звернення: 30.06.2021).
13. Code of Professional Practice. *Association of Executive Search Consultants* : website. URL: https://www.aesc.org/profession/professional-code (дата звернення: 30.06.2021).
14. RCSA Code of Professional Conduct. *Recruitment and Consulting Services Association* : website. URL: https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA_Code___Compliance/Web/RCSA_Code/RCSA_Code_and_Compliance.aspx (дата звернення: 30.06.2021).
15. Рейтинг рекрутинговых агентств Украины – 2020. *Recruiting.net.ua* : вебсайт. URL: http://www.recruiting.net.ua/raiting2020.html (дата звернення: 30.06.2021).
16. Етичний кодекс рекрутингового агентства. *Міжрегіональна рекрутингова компанія «Навігатор»* : вебсайт. URL: https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/about/31/232 (дата звернення: 30.06.2021).

**REFERENCES:**


1. Code of Ethics. *Society for Human Resource Management: website.* Available at*:* https://www.shrm.org/about-shrm/pages/code-of-ethics.aspx (accessed 28 June 2021).
2. Didovets I.V. (2015) Osoblyvosti rozvytku profesiinoi etyky na suchasnomu etapi [Features of the development of professional ethics at the present stage]. *Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport. Series: Economics and Management*, no. 33, pp. 245–253.
3. Sikaliuk A.I. (2016) Sotsialno-etychni tsinnosti u protsesi profesiinoi pidhotovky menedzheriv ekonomichnoi sfery [Socio-ethical values in the process of professional training of managers of the economic sphere]. *Collection of scientific works of Kherson State University*, no. 69(3), pp. 128–132.
4. Mamonov Evgeniy (2020) Eticheskie printsipy v rabote HR-spetsialista [Ethical principles in the work of an HR specialist]. *HR solutions*, no. 5, pp. 120–125.
5. Chartered Institute of Personnel and Development (2020) Ethical practice and the role of HR. Available at*:* https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/role-hr-fact-sheet (accessed 28 June 2021).
6. Sheyn E. (2012) *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
7. Nosal David (2014) Special Report "Understanding Off-Limits Restrictions. Questions Companies Must Ask Before Signing on the Dotted Line". NGS Global, LLC. Available at*:* https://www.ngs-global.com/images/downloads/Off-Limits Restrictions-NGSGlobalVersionFINAL.pdf (accessed 28 June 2021).
8. ASA&NAPS (2005) Model Recruiting Agreement. American Staffing Association and National Association of Personnel Services.
9. Julie Kampf (2015) How JBK Associates is setting a new path boutique firms. *Executive Search Review,* vol. 3, no. 3, pp. 5–7.
10. Charle Associates. Executive Search Contracts: Term and Conditions. Available at*:* http://www.chalre.com/hiring_managers/executivesearchcontracts.htm (accessed 30 June 2021).
11. Seville Doug (2015) Understanding Executive Search – "The Off Limits Rule". *LinkedIn.* Available at*:* https://www.linkedin.com/pulse/understanding-executive-search-off-limits-rule-doug-seville (accessed 30 June 2021).
12. Bakertilly (2018) Think smaller: the benefits of a boutique executive search firm. Available at*:* https://www.bakertilly.com/insights/think-smaller-the-benefits-of-a-boutique-executive-search-firm (accessed 30 June 2021).
13. Association of Executive Search Consultants. Code of Professional Practice. Available at*:* https://www.aesc.org/profession/professional-code (accessed 30 June 2021).
14. Recruitment and Consulting Services Association. RCSA Code of Professional Conduct. Available at*:* https://www.rcsa.com.au/Web/Membership/RCSA_Code___Compliance/Web/RCSA_Code/RCSA_Code_and_Compliance.aspx (accessed 30 June 2021).
15. Reyting rekrutingovykh agentstv Ukrainy – 2020 [Rating of recruiting agencies in Ukraine – 2020]. *Recruiting.net.ua.* Available at*:* http://www.recruiting.net.ua/raiting2020.html (accessed 30 June 2021). (in Russian)
16. Etychnyi kodeks rekrutynhovoho ahentstva [Code of ethics for recruiting agencies]. *Interregional recruitment company «Navigator».* Available at*:* https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/about/31/232 (accessed 30 June 2021).