МЕНЕДЖМЕНТ

https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05
УДК 330.131.7

Світлана Миколаївна Бабич
кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
babych@karazin.ua
https://orcid.org/0000-0002-1081-7685

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Метою даної статті є оцінка формальних проявів врахування засад ризик-менеджменту в системі вітчизняного корпоративного управління. Низька або задовільна схильність вітчизняного корпоративного сектору до асиміляції правил корпоративного управління за кордоном може наперед свідчити й про відсутність активного управління ризиками у вітчизняних компаніях в контексті корпоративного управління. Усвідомлення учасниками опитування щодо стану корпоративного управління в Україні важливості функції «Управління ризиками» наглядової ради автоматично не гарантує реалізації на практиці цієї функції. Результати аналізу звітності акціонерних товариств, акції яких включені до розрахунку ПФТС-індексу, свідчать відсутність та/або відсутність оприлюднення інформації щодо взаємозв'язку між ризик-менеджментом та корпоративним управлінням на вітчизняних підприємствах. Не відстежується провідна роль корпоративних органів управління, зокрема наглядової ради, у формування довгострокової політики з управління ризиками, в т.ч. й корпоративними. Вітчизняний корпоративний сектор в цілому характеризується задовільним рівнем корпоративного управління, що свідчить про неповне дотримання принципів корпоративного управління, напрацьованих міжнародною спільнотою. У вітчизняних практиків корпоративного управління сформоване правильне ставлення в теорії до ролі наглядової ради в управлінні ризиками. На практиці за результатами оцінки акціонерних товариств, що включені до розрахунку ПФТС-індексу, в контексті корпоративного управління ризик-менеджменту приділяється недостатньо уваги, а звіти носять формальний характер. Посилення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом можливе за умови реалізації заходів та розкриття інформації за наступними напрямами: постійний моніторинг системи управління ризиками та розкриття інформації щодо управління ризиками; ідентифікація істотних ризиків; визначення профілю ризику корпоративних органів; винагорода за управління ризиками в коротко- та довгостроковій перспективі; засади управління ризиками; звітування перед правлінням.

Ключові слова: **корпоративне управління, ризик, ризик-менеджмент**.
JEL Classification: L25; M10; M14.

Як цитувати: Бабич, С. М. (2022). Управління ризиками в контексті корпоративного управління: вітчизняний досвід. *Соціальна економіка, 63*, 56-64. doi: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05.
In cites: Babych, S. (2022). Risk management in the context of corporate governance: domestic experience. *Social Economics, 63*, 56-64. doi: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-05. (in Ukrainian)

Вступ. Вітчизняна економіка з часів незалежності України зазнала суттєвих трансформаційних змін, внаслідок яких однією з базових форм господарювання стали акціонерні товариства. Наявність специфічної сукупності відносин між основними стейкголдерами акціонерного товариства привернула увагу до існуючого напряму менеджменту – корпоративного управління. Даний вид управління в закордонній практиці набув значного розвитку, формуються міжнародні стандарти та рекомендації. Особливості корпоративного управління іноземних компаній обов'язково підлягають оприлюдненню.

Українські реалії корпоративного управління свідчать про те, що вітчизняні акціо-

© Бабич С. М., 2022

нерні товариства намагаються притримуватись міжнародних рекомендацій щодо впровадження базових принципів корпоративного управління.

В останні десятиріччя привертає до себе увагу проблема співвідношення системи ризик-менеджменту та корпоративного управління. В широкому сенсі передбачено закріплення обов'язків з управління всіма ризиками підприємства за Наглядовою радою й закріплення базових положень ризик-менеджменту у корпоративних документах. Вузьке трактування зводиться до врахування у структурі та документах корпоративного управління принципів та заходів з управління суто корпоративними ризиками. Постає питання: чи опановане дане питання у вітчизняній практиці корпоративного управління, чи формально або реально відбулася інтеграція системи ризик-менеджменту в систему корпоративного управління вітчизняних підприємств.

Відтак метою даної статті є оцінка формальних проявів врахування засад ризик-менеджменту в системі вітчизняного корпоративного управління.

Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення наступних завдань:

- здійснення аналізу документів, пов'язаних з корпоративним управлінням, акціонерних товариств, акції яких включені до розрахунку ПФТС-індексу щодо наявності елементів ризик-менеджменту;
- надання рекомендацій щодо посилення адаптивності корпоративних структур в контексті взаємопов'язаності ризик-менеджменту та корпоративного управління.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникає між стейкголдерами при функціонування підприємств, що управляються на корпоративних засадах.

Предметом дослідження є вітчизняна практика управління ризиками в контексті корпоративного управління.

Огляд літератури. Тематика співвідношення ризик-менеджменту та корпоративного управління набула широкого розповсюдження в роботах закордонних науковців. Дослідження характеризуються різноспрямованими векторами. Так, одним з напрямів дослідження є взаємозв'язок між системою ризик-менеджменту та структурою корпоративного управління. Чимало праць присвячено встановленню взаємозв'язку між якістю корпоративного управління та вірогідністю реалізації певних ризиків підприємства. Інша група робіт конкретизує особливості реалізації принципів ризик-менеджменту в контексті корпоративного управління в обраних країнах та галузях народного господарства.

В першій групі робіт виділяється праця (Rehman, Ramzan, Haq, Hwang, & Kim, 2021), яка акцентує увагу на можливість впливу управління ризиками на зв'язок між корпоративним управлінням і фінансовими показниками фірми. Крім того, висновки сформовані на підставі дослідження корпоративних структур у країні, що розвивається. Автори публікації дослідили характер впливу таких засад корпоративного управління, як винагорода керівникові, кількість членів правління, їх незалежність, незалежність аудиторського комітету тощо.

Н. Бадрія, Р. Н. Сарі та Ю. М. Басрі (Badriyah, Sari, & Basri, 2015) за результатами дослідження нефінансових корпорацій, що представлені на Індонезійській фондовій біржі, дістали висновку, що наявність окремого підрозділу з управління ризиками залежить напряму від корпоративного управління та характеристик фірми.

Стаття Х. М. Ван дер Полл та З. З. Ф. Мтіяне (Van der Poll & Mthiyane, 2018) також підтверджує наявність взаємозв'язку як між ризик-менеджментом і корпоративним управлінням, а також додає третій елемент до трикутнику взаємозалежності – управлінський облік. Авторами доведено, що налагоджена взаємодія всіх трьох елементів сприяє правлінню у прийнятті управлінських рішень, виконанні обов'язків тощо.

Чимало праць можна віднести до другого напряму досліджень, де конкретизують взаємозв'язок між якістю корпоративного управління та ймовірністю реалізації певного ризику.

А. Ф. Даррат, С. Грей, Дж. К. Парк та Ю. Ву (2016) вказали, що на ймовірність настання банкрутства підприємства також мають вплив й змінні корпоративного управління, такі як: кількість членів правління, кількість членів наглядової ради, повноваження генерального директора, складність процедури зміни управлінської команди.

У статті Л. Баллестер, А. Гонсалес-Уртеага та Б. Мартінес (2020) ретельно досліджується зв'язок між якістю корпоративного управління та кредитним ризиком / ризиком дефолту. До змінних корпоративного управління, що можуть підвищити ймовірність настання зазначеного ризику належать: структура власності, структуру правління та права та відносини фінансових зацікавлених сторін. Дж.М.Р. Фернандо, Л. Лі, Ю. Хоу (Fernando, Li, & Hou, 2020) також сходяться із попередніми авторами щодо змінних корпоративного управління, що можуть впливати на ризик дефолту підприємства. Також цікавим є висновок з їх дослідження, що вплив слабкого корпоративного управління на ризик дефолту посилюється при настанні фінансових криз. Спираючись на аналогічні ви

сновки щодо взаємозв'язку якості корпоративного управління та кредитного ризику, З. Й. Лі, Дж. Крук, Г. Андрєєва та Ю. Тан (Li, Crook, Andreeva, & Tang, 2021) змогли підвищити прогностичну точність моделі аналізу виживання компанії.

Дослідження А. Реман та Ф. Хашим (Rehman& Hashim, 2020) також доводить щільний зв'язок між ризиком шахрайства та корпоративним управлінням.

Третя група наукових робіт цікава висвітленням особливостей взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління в окремих галузях/сферах економіки. А. Дженнаро та М. Нітліспах (Gennaro & Nietlispach, 2021) реалізували перевірку гіпотез щодо змін у системах корпоративного управління та ризик-менеджменту у фінансових корпораціях після фінансової кризи 2007-2008 рр. Б. К. Пембертон та В. Нг (Pemberton & Ng, 2021) акцентують увагу на системі управління ризиками в контексті корпоративного управління у цивільній атомній промисловості.

Треба зазначити, що попри активне дослідження тематики корпоративного управління у світовому економічному науковому світі останні 20 років, вітчизняні науковці демонструють помірну активність в цьому напрямі. Н. Г. Новак, А. Оразмурадов, Г. І. Шаврієва (2018) розглянули сутність корпоративного ризику та системи управління ним. Г. Г. Голуб, Л. Я. Слобода (2017) конкретизували специфіку управління ризиками корпоративного управління у банківському секторі України. Зауважимо, що вітчизняні дослідження скоріше з ризик-менеджментом поєднують поняття не корпоративного управління, а корпоративної культури. Це твердження доводять праці Т. В. Семенютіної (2015), В. Лисенко (2017) та А. П. Кущика (2017), які висловили думку щодо необхідності формування корпоративної культури управління ризиками на підприємстві. Таким чином, на даний час залишається практично не дослідженим питання взаємозв'язку корпоративного управління та ризик-менеджменту у вітчизняному корпоративному секторі.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу використовувались при роботі з корпоративними документами вітчизняних акціонерних товариств для встановлення рівня взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом у вітчизняній практиці господарювання. Метод порівняння дозволив виявити спільні та відмінні риси в управлінні ризиками в контексті корпоративного управління в країнах світу та Україні. Для формування пропозицій щодо посилення адаптивності корпоративних структур в контексті взаємопов'язаності ризик-менеджменту та корпоративного управління застосовувався методи сходження від абстрактного до конкретного.

В якості теоретико-методологічної бази дослідження використовувались наукові праці вітчизняних та закордонних науковців в сфері корпоративного управління. В якості статистичної бази щодо предмету дослідження використовувався підготовлений Професійною асоціацією корпоративного управління звіт за результатами опитування «Корпоративне врядування в Україні 2018». В якості джерел інформації щодо корпоративного управління та ризик-менеджменту були обрані «взірцеві» акціонерні товариства, що включені до розрахунку ПФТС-індексу. Вибір даних компаній для дослідження обумовлений їх статусом прозорих й відкритих корпоративних підприємств, які підтримують свій імідж, реалізують принципи корпоративного управління та торгуються на одній за найбільших бірж в Україні.

Зауважимо, що появу та бурхливий розвиток зазначеної тематики дослідження пов'язують зі світовою фінансовою кризою 2007-2008 рр., яка висвітлила багато проблем в управлінні підприємствами, зокрема у корпоративній сфері та управлінні ризиками. Так як фінансова криза почалася саме у фінансовому секторів, більшість висновків було сформульовано саме для фінансових корпорацій, що не заважає переносити дані зауваження та пропозиції й на інші корпоративні структури.

Більшість науковців, які вперше й оприлюднили праці з цієї тематики, відзначили серед найголовніших недоліків системи корпоративного управління слабку систему управління ризиками (Kirkpatrick, 2009; Blundell-Wignall et al., 2008; Lang and Jagtiani, 2010; Kumar & Singh, 2013). Особливу відповідальність за неналежно працюючу систему ризик-менеджменту та надмірно ризикову поведінку дирекції Пірсон та Тернбул (Pirson & Turnbull, 2010) поклали на Правління та Наглядову раду, як найвищих органів в системі корпоративного управління.

Основні результати. Починаючи дослідження рівня взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, постало питання щодо відповідності в цілому корпоративного управління в українських компаніях найкращим світовим практикам. Відкритість чи закритість корпоративних структур до світових тенденцій корпоративного управління, легкість чи обмеженість у впровадженні напрацьованих принципів – все це

може завчасно обумовити відсутність належної уваги корпоративних органів до управління ризиками компаній.

Як свідчать дані рис. 1, найбільш відкритими до засвоєння працюючих практик корпоративного управління є підрозділи міжнародних / іноземних компаній. Такий стан речей пояснюється розповсюдженням принципів ведення діяльності материнської компанії на всі підлеглі структурні одиниці. Зауважимо, що хоча рівень впровадження практик корпоративного управління і є найкращим серед респондентів, однак за числовими показниками 65 % свідчать про третину іноземних підрозділів, які не в повній мірі опікуються налагодженням ефективного корпоративного управління. У публічних компаніях та компаніях за участю інвестиційних фондів у капіталі лише третина усвідомлює дієвість та важливість дотримання всіх принципів корпоративного управління.

Результати аналізу даних рис. 1 свідчать про низьку або задовільну схильність вітчизняного корпоративного сектору до асиміляції правил корпоративного управління за кордоном. Такий висновок може наперед свідчити й про відсутність активного управління ризиками у вітчизняних компаніях в контексті корпоративного управління.

З іншого боку фактором, що опосередковано може свідчити про належну увагу органів корпоративного управління в Україні до ризик-менеджменту, є віднесення респондентами опитування «Корпоративне врядування в Україні 2018» до найважливіших функцій наглядової ради саме управління ризиками. Як видно з рис. 2, ця функція стоїть на другому місці серед запропонованого переліку з часткою позитивних відповідей 68,80 % – одразу ж після стратегічного планування. Стратегічне планування у комплексі з ефективною системою управління ризиками підприємства – це запорука стабільності компанії не тільки на короткостроковому проміжку часу, а саме в довгостроковій перспективі. Однак, усвідомлення респондентами важливості функції «Управління ризиками» наглядової ради автоматично не гарантує реалізації на практиці цієї функції.

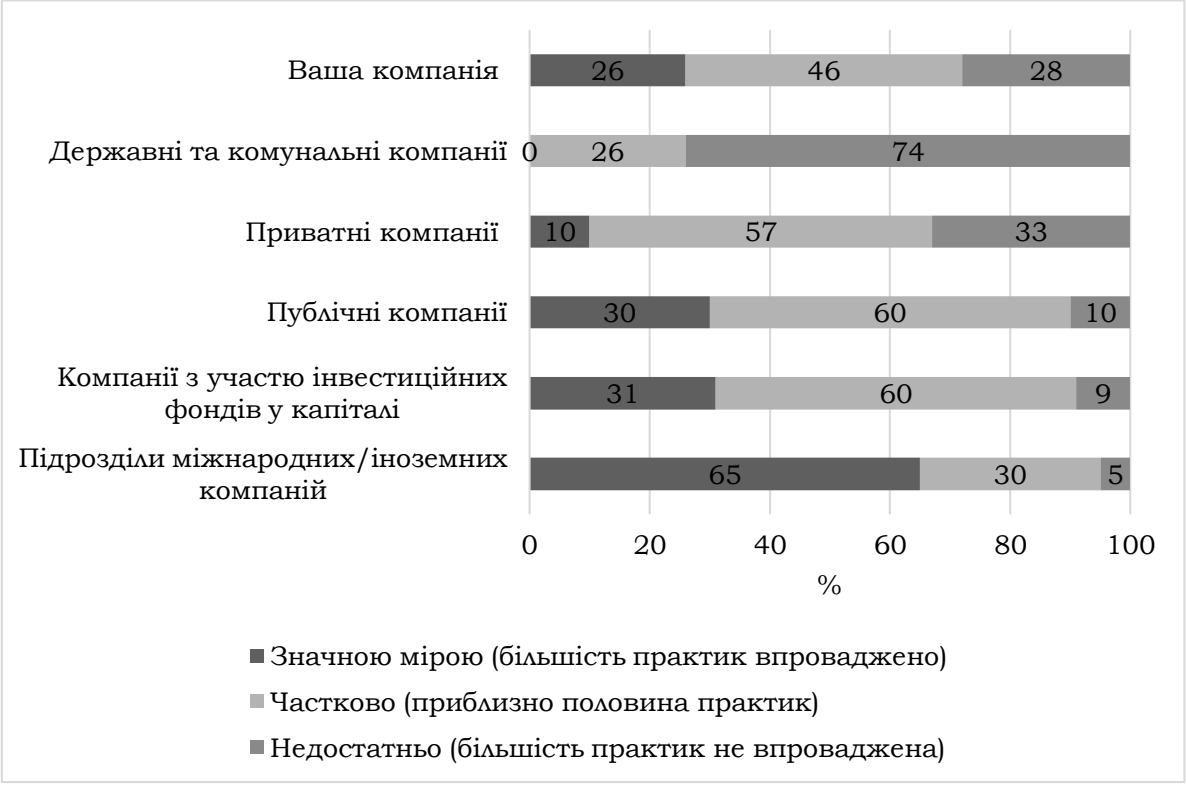

Рис. 1. Відповіді респондентів на питання «Оцініть рівень впровадження кращих практик корпоративного врядування в українських компаніях нижченаведених типів та у власній компанії» [1]

Fig. 1. Respondents' answers to the question "Please, estimate the level of implementation of the best corporate governance practices in Ukrainian companies of the following types and in your own company"

[1] Корпоративне врядування в Україні 2018: звіт за результатами опитування. *Професійна асоціація корпоративного управління* : веб-сайт. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate_governance_in_ukraine_ukr_1544020354_ua.pdf (дата звернення: 24.03.2022).

Стратегічне планування	**80,60%**
Управління ризиками	**68,80%**
Постановка фінансових цілей і контроль за їх досягненням	**62,40%**
Дотримання законодавства, комплаєнс	**55,90%**
Фінансова винагорода менеджменту	**41,90%**
Процедурні повноваження, прямо передбачені законодавством	**39,80%**
Планування кадрового резерву	**25,80%**
Кризовий менеджмент	**24,70%**
Бізнес-аналітика (big data)	**24,70%**
IT-стратегія, IT-ризики (включаючи кібербезпеку)	**12,90%**
Маркетинг, продажі, клієнтський сервіс	**2,20%**

Рис. 2. Відповіді респондентів на питання «Які функції наглядової ради найважливіші?» [1]

Fig. 2. Respondents' answers to the question " What are the most important functions of the supervisory board?"

Практичну реалізацію інтеграції системи ризик-менеджменту до системи корпоративного управління було вирішено досліджувати на вітчизняних акціонерних товариствах, що включені до розрахунку ПФТС-індексу. Вибір саме зазначених компаній пов'язаний із необхідним рівнем прозорості та відкритості ведення підприємницької діяльності через обіг їх цінних паперів на біржі. А відкритість та прозорість вимагає оприлюднювати значну кількість документів, в т.ч. з напрямку корпоративного управління, на підставі яких можна буде формувати певні висновки щодо важливості елементу ризик-менеджменту у вітчизняному корпоративному управлінні.

Для реалізації одного із завдань статті по кожному акціонерному товариству досліджувалось два найбільш інформативні документа: Кодекс корпоративного управління за його наявності та Річна інформація емітента цінних паперів. Як видно з табл. 1, з 7 компаній у 2 акціонерних товариств відсутні затверджені Кодекси корпоративного управління. Аргументацією на користь такого факту з боку компаній є додержання універсальних правил корпоративного управління (типового Кодексу), що міститься у нормативно-правових актах. На жаль, найчастіше приймання типових документів не в повній мірі відображає принципи та стан корпоративного управління конкретної компанії.

Пряме згадування системи управління ризиками в Кодексі корпоративного управління зустрічалось тільки у двох компаній. Причому максимально деталізовано система управління ризиками була прописана тільки у кодексі Райффайзен Банк. Опосередковано можна вважати в якості згадування про систему управління ризиками посилання на діяльність систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, хоча повноцінним описом системи ризик-менеджменту це вважати важко.

Таблиця 1. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління в компаніях, акції яких включені до розрахунку Індексу ПФТС

Table 1. The role of risk management in the corporate governance system in companies whose shares are included in the calculation of the PFTS Index

№ з/п	Назва підприємства (тікер)	Наявність Кодексу корпоративного управління	Наявність в Кодексі корпоративного управління пунктів щодо ризик-менеджменту	Зміст пунктів щодо ризик-менеджменту в Кодексі корпоративного управління	Наявність в Річній інформації емітента цінних паперів / Звіті з управління пунктів щодо ризик-менеджменту	Зміст пункту "Управління ризиками" у Річній інформації емітента цінних паперів / Звіті з управління	Згадки про корпоративні ризики
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Райффайзен Банк (BAVL)	+	+	деталізовано прописано систему управління ризиками	+	детально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації	-

[1] Корпоративне врядування в Україні 2018: звіт за результатами опитування. *Професійна асоціація корпоративного управління* : веб-сайт. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/corporate_governance_in_ukraine_ukr_1544020354_ua.pdf (дата звернення: 24.03.2022).

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Центренерго (CEEN)	+	+ (про систему внутрішнього контролю)	напрями діяльності системи внутрішнього контролю; запровадження процедур внутрішнього аудиту	+	формально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації	-
3	Донбасенерго (DOEN)	+	+	Наглядова рада ухвалює політику управління ризиками; опис механізму внутрішнього контролю	+	детально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації	-
4	Крюківський вагонобудівний завод (KVBZ)	-	-	-	+	формально прописані ризики та заходи щодо їх мінімізації	-
5	Українські енергетичні машини (TATM)	+	+ (про систему внутрішнього контролю)	напрями діяльності системи внутрішнього контролю; запровадження процедур внутрішнього аудиту	+	вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження; продубльована інформація з Кодексу корпоративного управління	-
6	Укрнафта (UNAF)	-	-	-	+	вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження	-
7	Укртелеком (UTEL)	+	-	-	+	вказані заходи без конкретизації та наявних результатів впровадження	-

Джерело: складено автором за даними звітів акціонерних товариств[1]

Внаслідок уніфікованих вимог до Річної інформації емітента цінних паперів, зокрема Звітів з управління, абсолютно у всіх 7 емітентів була інформація про управління ризиками. Зазначимо, що дана інформація у компаній вирізнялась повнотою та рівнем деталізації: Райффайзен Банк та Донбасенерго мали у Звітах з управління максимально розписаний профіль ризиків та представлені заходи з їх мінімізації; Українські енергетичні машини, Укрнафта та Укртелеком розкрили у звіті заходи з мінімізації ризиків, однак оцінка дієвості заходів не надана; решта компаній формально підійшла до написання даного розділу звіту. Попри те, що закордонні дослідження серед груп ризиків, що суттєво впливають на стабільність компанії, виділяли корпоративні ризики, в жодному звіті та документі не оцінювалась дана група ризиків.

Так, можна апелювати, що рівень розкриття інформації про реальну практику корпоративного управління може бути не абсолютним і не висвітлювати всі напрями. Однак, спеціально були обрані для дослідження акціонерні товариства, для яких принциповим є високий рівень прозорості ведення бізнесу з точки зору обігу їх акцій на біржі.

Основним висновком за результатами аналізу даних табл. 1 може бути відсутність та/або відсутність оприлюднення інформації щодо взаємозв'язку між ризик-менеджментом та корпоративним управлінням на вітчизняних підприємствах. Не відстежується провідна роль корпоративних органів управ-

[1]Річні звіти. *Райффайзен Банк* : веб-сайт. URL: https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti (дата звернення: 24.03.2022). Акціонерам Центренерго. *Центренерго* : веб-сайт. URL: http://www.centrenergo.com/shareholders/ (дата звернення: 24.03.2022). Акціонерам Донбасенерго. *Донбасенерго* : веб-сайт. URL: https://de.com.ua/uk (дата звернення: 24.03.2022). Корпоративне управління. *ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»* : веб-сайт. URL: https://www.kvsz.com/index.php/ua/golovna/korporativne-upravlinnya (дата звернення: 24.03.2022). Інвесторам. *АТ "Українські енергетичні машини"* : веб-сайт. URL: https://ukrenergymachines.com/investors (дата звернення: 24.03.2022). *Укрнафта* : веб-сайт. URL: https://www.ukrnafta.com/ (дата звернення: 24.03.2022). Про компанію. *Укртелеком* : веб-сайт. URL: https://ukrtelecom.ua/about (дата звернення: 24.03.2022).

ління, зокрема наглядової ради, у формування довгострокової політики з управління ризиками, в т.ч. й корпоративними.

Висновки. Підсумовуючи наслідки проведеного дослідження, можна сформулювати наступні висновки щодо взаємозв'язку ризик-менеджменту та корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторові:

1) вітчизняний корпоративний сектор в цілому характеризується задовільним рівнем корпоративного управління, що свідчить про неповне дотримання принципів корпоративного управління, напрацьованих міжнародною спільнотою;

2) у вітчизняних практиків корпоративного управління сформоване правильне ставлення в теорії до ролі наглядової ради в управлінні ризиками;

3) на практиці за результатами оцінки акціонерних товариств, що включені до розрахунку ПФТС-індексу, в контексті корпоративного управління ризик-менеджменту приділяється недостатньо уваги, а звіти носять формальний характер;

4) посилення взаємозв'язку між корпоративним управлінням та ризик-менеджментом можливе за умови реалізації заходів та розкриття інформації за наступними напрямами: постійний моніторинг системи управління ризиками та розкриття інформації щодо управління ризиками; ідентифікація істотних ризиків; визначення профілю ризику корпоративних органів; винагорода за управління ризиками в коротко- та довгостроковій перспективі; засади управління ризиками; звітування перед правлінням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Rehman, H., Ramzan M., Haq M. Z. U., Hwang J., Kim K.-B. Risk Management in Corporate Governance Framework. *Sustainability.* 2021. Vol. 13, Issue 9. No article 5015. DOI: https://doi.org/10.3390/su13095015.
2. Badriyah N., Sari R. N., Basri Y. M. The Effect of Corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable. *4th International Accounting and Business Conference (IABC)* : Proceedings Paper, Putrajaya, Malaysia, Aug 17-18, 2015. Procedia Economics and Finance. Vol. 31. Pp. 868-875. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01184-3.
3. Van der Poll H. M., Mthiyane Z. Z. F. The Interdependence of Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting. *Southern African Business Review.* 2018. Vol. 22, Issue 1. 30 p. DOI: https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344.
4. Darrat A. F., Gray S., Park J. C., Wu Y. Corporate Governance and Bankruptcy Risk. *Journal of Accounting, Auditing & Finance.* 2016. Vol. 31, Issue 2. Pp. 163-202. DOI: https://doi.org/10.1177/0148558X14560898.
5. Ballester L., Gonzalez-Urteaga A., Martinez B. The role of internal corporate governance mechanisms on default risk: A systematic review for different institutional settings. *Research in International Business and Finance.* 2020. Vol. 54. No article 101293. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101293.
6. Fernando J.M.R., Li L., Hou Y. Corporate governance and correlation in corporate defaults. *Corporate governance - An international review.* 2020. Vol. 28, Issue 3. Pp. 188-206. DOI: https://doi.org/10.1111/corg.12306.
7. Li Z. Y., Crook J., Andreeva G., Tang Y. Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Southern Pacific-Basin Finance Journal.* 2021. Vol. 68. No article 101334. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334.
8. Rehman A., Hashim F. Impact of Fraud Risk Assessment on Good Corporate Governance: Case of Public Listed Companies in Oman. *Business systems research journal.* 2020. *Vol. 11, Issue* 1. Pp. 546-558. DOI: https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0002.
9. Gennaro A., Nietlispach M. Corporate Governance and Risk Management: Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis. *Journal of Risk and Financial Management.* 2021. Vol. 14, Issue 9. 419. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm14090419.
10. Pemberton B. C., Ng W. Corporate governance paradigms of hazardous industries: Enduring challenges of Britain's civil nuclear industry. *Journal of general managemen.* 2021. Vol. 46, Issue 2. Pp. 156-167. DOI: https://doi.org/10.1177/0306307020915103.
11. Новак Н. Г., Оразмурадов А., Шаврієва Г. І. Організаційні зміни управління корпоративними ризиками та їх вплив на конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(2). С. 24-26.
12. Голуб Г. Г., Слобода Л. Я. Регулювання ризиків корпоративного управління в банківському секторі економіки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 137-141.
13. Семенютіна Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2015. № 4. С. 297-302.
14. Кущик А. П. Проблемні аспекти впровадження корпоративної системи управління ризиками. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. С. 14-19.
15. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal.* 2017. Vol. 3. No. 4. Pp. 97–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_4_10 (дата звернення: 02.05.2022).
16. Kirkpatrick G. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. Paris: OECD Publication, 2009. 30 p. URL: https://www.oecd.org/finance/financial-markets/42229620.pdf (дата звернення: 22.03.2022).
17. Blundell-Wignall A., Atkinson P., Lee S. H. The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues.

Financial Market Trends, OECD Publication, 2008. URL: http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf (дата звернення: 20.03.2022).
18. Lang W., Jagtiani J. The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*. 2010. Vol. 38. Pp. 295–316.
19. Kumar N., Singh J. P. Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 2013. Vol. 4. Pp. 21–34.
20. Pirson, M., Turnbull Sh. The Future of Corporate Governance: Network Governance: A Lesson from the Financial Crisis. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Philadelphia, PA, USA, June 24–26, 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/228137843_The_Future_of_Corporate_Governance_Network_Governance_-_A_Lesson_from_the_Financial_Crisis (дата звернення: 20.03.2022).

Стаття надійшла до редакції 04.04.2022 р.
Стаття рекомендована до друку 25.05.2022 р.

Svitlana Babych, PhD (Economics), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
babych@karazin.ua
https://orcid.org/0000-0002-1081-7685

RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE: DOMESTIC EXPERIENCE

Abstract. The purpose of this article is to assess the formal manifestations of taking into account the principles of risk management in the domestic corporate governance system. A low or satisfactory tendency of the domestic corporate sector to assimilate the rules of corporate governance abroad may also indicate in advance the lack of active risk management in domestic companies in the context of corporate governance. The survey participants' awareness of the importance of the "Risk Management" function of the supervisory board regarding the state of corporate governance in Ukraine does not automatically guarantee the implementation of this function in practice. The results of the analysis of the reporting of joint-stock companies, whose shares are included in the calculation of the PFTS index, indicate the absence and/or lack of disclosure of information regarding the relationship between risk management and corporate governance at domestic enterprises. The leading role of corporate management bodies, in particular the supervisory board, in the formation of long-term risk management policy, including and corporate. The domestic corporate sector as a whole is characterized by a satisfactory level of corporate governance, which indicates incomplete compliance with the principles of corporate governance developed by the international community. Domestic practitioners of corporate governance have formed the correct attitude in theory to the role of the supervisory board in risk management. In practice, according to the results of the assessment of joint-stock companies included in the calculation of the PFTS index, in the context of corporate risk management, insufficient attention is paid, and the reports are of a formal nature. Strengthening the relationship between corporate governance and risk management is possible provided that measures and disclosure of information are implemented in the following directions: constant monitoring of the risk management system and disclosure of information regarding risk management; identification of significant risks; determination of the risk profile of corporate bodies; remuneration for risk management in the short and long term; principles of risk management; reporting to the board.

Keywords: **Corporate Governance, Risk, Risk Management**.
JEL Classification: L25; M10; M14.

REFERENCES

1. Rehman, H., Ramzan, M., Haq, M. Z. U., Hwang, J., & Kim, K.-B. (2021). Risk Management in Corporate Governance Framework. *Sustainability, 13*(9), 5015. doi: https://doi.org/10.3390/su13095015.
2. Badriyah, N., Sari, R. N., & Basri, Y. M. (2015). The Effect of Corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable. In Z. M. Sanusi, N. B. Zakaria, A. A. Othman & I. Musirin (Eds.), 4th International Accounting and Business Conference (IABC) (pp. 868-875). Putrajaya, Malaysia. Procedia Economics and Finance, 31. doi: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01184-3.
3. Van der Poll, H. M., & Mthiyane, Z. Z. F. (2018). The Interdependence of Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting. *Southern African Business Review, 22*(1), 30 pages. doi: https://doi.org/10.25159/1998-8125/4344.
4. Darrat, A. F., Gray, S., Park, J. C., & Wu, Y. (2016). Corporate Governance and Bankruptcy Risk. *Journal*

of Accounting, Auditing & Finance, 31(2), 163-202. doi: https://doi.org/10.1177/0148558X14560898.
5. Ballester, L., Gonzalez-Urteaga, A., & Martinez, B. (2020). The role of internal corporate governance mechanisms on default risk: A systematic review for different institutional settings. *Research in International Business and Finance, 54*, 101293. doi: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101293.
6. Fernando, J.M.R., Li, L., & Hou, Y. (2020). Corporate governance and correlation in corporate defaults. *Corporate governance - An international review, 28*(3), 188-206. doi: https://doi.org/10.1111/corg.12306.
7. Li, Z. Y., Crook, J., Andreeva, G., & Tang, Y. (2021). Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Southern Pacific-Basin Finance Journal, 68*, 101334. doi: https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334.
8. Rehman, A., & Hashim, F. (2020). Impact of Fraud Risk Assessment on Good Corporate Governance: Case of Public Listed Companies in Oman. *Business systems research journal, 11*(1), 546-558. doi: https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0002.
9. Gennaro, A., & Nietlispach, M. (2021). Corporate Governance and Risk Management: Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(9), 419. doi: https://doi.org/10.3390/jrfm14090419.
10. Pemberton, B. C., & Ng, W. (2021). Corporate governance paradigms of hazardous industries: Enduring challenges of Britain's civil nuclear industry. *Journal of general management, 46*(2), 156-167. doi: https://doi.org/10.1177/0306307020915103.
11. Novak, N. G., Orazmuradov, A., & Shavrieva, G. I. (2018). Organizational changes in corporate risk management and its effect on competitiveness of innovative and active enterprises. *Economics. Finances. Law*, *1*(2), 24-26. (in Ukrainian)
12. Golub G., Sloboda L. (2017). Regulation risks of corporate governance in the banking sector of the Ukrainian economy. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, 2*, 137-141. (in Ukrainian)
13. Semeniutina, T. V. (2015). Organizational Culture of Risk-Management as Integral Constituent of an Effective Risk Management System of Enterprise. *Business Inform*, *4*, 297-302. (in Ukrainian)
14. Kuschik, A. P. (2017). Problem aspects of the implementation of the corporate risk management system. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences, 2*, 14-19. (in Ukrainian)
15. Lysenko, V. (2017). Corporate strategy of risk management in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, *3*(4), 97-108. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_4_10. (in Ukrainian)
16. Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Paris: OECD Publication. Retrieved from https://www.oecd.org/finance/financial-markets/42229620.pdf.
17. Blundell-Wignall, A., Atkinson, P., & Lee, S. H. (2008). The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues. Financial Market Trends, OECD Publication. Retrieved from http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf.
18. Lang, W., & Jagtiani, J. (2010). The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*, *38*, 295–316.
19. Kumar, N., & Singh, J. P. (2013). Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 4, 21–34.
20. Pirson, M., & Turnbull. (2010). The Future of Corporate Governance: Network Governance: A Lesson from the Financial Crisis. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Philadelphia, PA, USA, June 24–26. Retrieved from https://www.researchgate.net/ publication/228137843_The_Future_of_Corporate_Governance_Network_Governance_-_A_Lesson_from_the _Financial_Crisis.

The article was received by the editors 04.04.2022.
The article is recommended for printing 25.05.2022.