



УДК 339.9

## КОМПЛАЄНС І КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ В КОНТЕКСТІ ПИТАНЬ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЗАРУБІЖНОЇ ПРАКТИКИ)

Вікторія фон Розен

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна*

**Резюме.** Досліджено питання розвитку норм і правил корпоративного управління, в історичному контексті. Зазначено особливості цього розвитку під впливом процесів інтернаціоналізації, глобалізації, дигіталізації та виникаючих останні 20 років на цьому тлі протиріч. Зазначено, що необхідними постають додаткові заходи щодо подолання цих протиріч і ризиків. Досліджено та розкрито сутність і взаємозв'язок питань корпоративної культури й корпоративної відповідальності, корпоративного управління й комплаєнс. Узагальнено й визначено принципи побудови системи корпоративного управління, зазначено її основні складові. Особливу увагу приділено питанню комплаєнс і комплаєнс-ризиків у контексті питань корпоративного управління й відповідальності. Крім того, досліджено вплив комплаєнс-ризиків на зростання рівня витрат компанії та розглянуто можливості вдосконалення підходів до оптимізації витрат унаслідок комплаєнс-ризиків. Поглиблення соціальної відповідальності для корпорацій має бути не лише гаслом, а й бути підкріпленням активною діяльністю в цьому напрямі (наприклад, у рамках ESG). Слід розрізняти заходи щодо попередження та подолання комплаєнс-ризиків для невеликих та середніх підприємств, сімейних підприємств і для великих підприємств, а також залежно від сфери діяльності. В будь-якому разі важливим постає питання впровадження ефективної системи GRC з метою зниження комплаєнс-витрат. Запровадження ефективної системи комплаєнс-менеджменту могло б сприяти мінімізації витрат, що пов'язані з комплаєнс-ризиками, причому ефективність системи має бути зумовлена «розумним» рівнем витрат на її розбудову з урахуванням витрат на залучення додаткового висококваліфікованого персоналу. Подальшими завданнями в дослідженні даного напрямку є з'ясування взаємозалежності комплаєнс-ризиків та потенційних можливостей економічного зростання; подальше дослідження комплаєнс-витрат на рівні окремих підприємств і світової практики в цілому; побудова відповідної моделі. Також у подальшому необхідно докладніше розглянути окремі види комплаєнс-ризиків, проаналізувати їх динаміку в загальній структурі ризиків.

**Ключові слова:** корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне управління, комплаєнс, комплаєнс ризики.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.246](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.246)

Отримано 10.06.2020

UDC 339.9

## COMPLIANCE AND COMPLIANCE-RISKS IN THE CONTEXT OF CORPORATE RESPONSIBILITY AND CORPORATE GOVERNANCE (CERTAIN ASPECTS OF FOREIGN PRACTICE)

Viktoriia von Rosen

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

**Summary.** The problem of the development of norms and rules of corporate governance in it's historical context are investigated in this paper. The peculiarities of this development under the influence of the processes

*of internationalization, globalization, digitalization and the contradictions arising against this background over the last 20 years are defined. It is noted that additional measures are needed to overcome these contradictions and risks. The essence and interrelation of the problems of corporate culture and corporate responsibility, corporate governance and compliance are investigated and revealed. The principles of construction the corporate governance system are generalized and defined, their main components are indicated. Special attention to the problem of compliance and compliance risks in the context of corporate governance and responsibility is paid in this paper. In addition, the impact of compliance risks on the growth of company's losses is investigated and the possibilities of improving approaches to optimizing costs due to compliance risks are considered. Extension of social responsibility for corporations should be not only a slogan, but should be intensively supported by intense activities in this direction (for example, within the ESG). A distinction should be made between measures to prevent and overcome compliance risks for small and medium-sized enterprises, family businesses and large enterprises, as well as depending on the field of activity. In any case, it is important to implement effective GRC system to reduce compliance costs. The introduction of effective compliance management system could assist in minimizing the costs associated with compliance risks, and the system effectiveness should be determined by the "reasonable" level of costs for its development, taking into account the cost of attracting additional highly qualified personnel. Further tasks in the investigations in this area are to clarify the interdependence of compliance risks and potential opportunities for economic growth; further investigation of compliance costs at the level of individual enterprises and world practice in general; construction of the corresponding model. Also, in the future it is necessary to consider the certain types of compliance risk in details, to analyze their dynamics in the overall structure of risks.*

**Key words:** corporate culture, corporate social responsibility, corporate governance, compliance, compliance-risks.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.246](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.246)

Received 10.06.2020

**Постановка проблеми.** Особливі умови та виклики, що постають сьогодні перед міжнародною бізнес-спільнотою, незалежно від країни або сфери діяльності, вимагають модернізації підходів в управлінні й контролі, особливо для компаній, орієнтованих на ринок капіталу. Це пов'язано з процесами діджиталізації, інтернаціоналізації, глобалізації та виникаючими на цьому тлі протиріччями. Необхідними постають додаткові заходи щодо подолання цих протиріч і ризиків.

Комплаєнс та комплаєнс-ризиків є відносно новою темою. Підходи, що вже стали традиційними щодо визначення норм та правил корпоративного управління й набули поширення в останні 20 років у практиці діяльності Британських компаній, США та Західної Європи на вимогу часу і на відповідь гучним процесам були доповнені. Поглиблення соціальної відповідальності компаній, з одного боку, великі збитки, що несуть компанії як наслідок комплаєнс-ризиків, вплив на репутацію компанії (репутаційні ризики), з іншого боку, потребують проведення подальшого наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні підходи щодо з'ясування понять «корпоративної культури», «соціальної відповідальності» та «корпоративного управління» знайшли своє відображення в роботах Alan Sitkin та Nick Bowen, Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen. Питання комплаєнс та комплаєнс-ризиків було досліджено на основі робіт Christian Strenger, Marc Steffen Rapp, Michael Wolff та Rüdiger von Rosen [1].

**Мета статті** – дослідження комплаєнс і комплаєнс-ризиків у контексті корпоративної відповідальності та управління в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

- узагальнити й визначити основні підходи щодо взаємовідносин понять «корпоративна культура», «корпоративна відповідальність», «корпоративне управління», «комплаєнс»;
- визначити комплаєнс-ризиків в структурі загальних ризиків у діяльності компаній;
- дослідити вплив комплаєнс-ризиків на зростання рівня витрат компанії;

- визначити можливості вдосконалення підходів до оптимізації втрат унаслідок комплаєнс-ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Спочатку розглянемо основні тенденції міжнародного економічного розвитку, визначені певним мотиваційним впливом і відповідними чинниками [2, 15–16].

Серед мотивацій міжнародного бізнесу, які пояснюють, чому і де працюють компанії, можна виокремити мікро- та макромотивацію. До мікромотивації відноситься пошук прибуткових напрямів і стратегічних цілей. Інші мотивації більше пов'язані з зовнішніми, так званими макротенденціями – це такі, як політичні, державні, макроекономічні, соціально-культурні, які не відносяться до сфери контролю компанії. Звичайно ж, мікро- і макрочинники є взаємопов'язаними і такий зв'язок здатен проявлятися в ситуаціях, які виходять за рамки прийнятних для компанії, наприклад, коли вона змушена шукати інших шляхів вирішення проблем та/або обмежень, що постають.

Деякі з головних факторів розвитку світового бізнесу сьогодні є:

Внутрішні:

- Розширення продажу.
- Використання існуючих компетенцій.
- Використання додаткових потужностей/можливостей.
- Поширення ризиків.
- Уникнення перенасичення.
- Інтернаціоналізація компетенцій.
- Набуття ресурсів.
- Отримання доступу до більш ефективного входження.

Зовнішні:

- Технології.
- Лібералізація регуляторних рамок.
- Інституції, що сприяють вільній торгівлі.
- Глобальна парадигма конкурентоспроможності.
- Дерегуляція фінансів.

На цьому тлі процеси, які відбуваються в розвитку ринків капіталу та його основних суб'єктів, є закономірним явищем, що пов'язане з боку внутрішніх чинників впливу з поширенням ризиків, інтернаціоналізацією компетенцій, отриманням кращих можливостей доступу до ринків капіталу тощо.

Зовнішні чинники впливу пов'язані з розвитком новітніх технологій, зміною глобальної парадигми конкурентоспроможності, появою нових інституцій.

Відповідно змін, що відбувалися в функціонуванні ринків капіталу та діяльності його основних суб'єктів, акціонерних товариств, були перш за все пов'язані впродовж останньої чверті сторіччя зі зміною самого оточуючого середовища: посиленням процесів інтернаціоналізації, глобалізації, технологізації. В таких умовах актуальним постає питання значення й ролі корпоративної культури. Від компанії, що орієнтована на ринок капіталу, вимагається посилення так званої корпоративної відповідальності. З боку ринку капіталу необхідним є впровадження узагальнюючих світової практику підходів до питань корпоративного управління.

Досліджуючи питання корпоративного управління необхідно визначити юридичний, економічний та історичний аспекти. Двом останнім аспектам ми і приділемо основну увагу.

Тема корпоративного управління є актуальною в Німеччині останні 25 років. До часу активної інтернаціоналізації ринку капіталу тема корпоративного управління в Німеччині суттєвої ролі не відігравала. Навпаки, в інших країнах, таких, як Велика

Британія та, особливо, Сполучені Штати Америки ця тема набула актуальності з огляду на спрямованість корпорацій на ринок капіталу та інвесторів.

Наприкінці 90-х років минулого століття ОЕСР створив групу експертів з метою підготовки для ринку капіталів країн-членів керівництва для управління корпорацією на базі кращої світової практики. Це керівництво мало готуватися не лише для країн-членів, а й для країн з «emerging Markets». У 1999 році цей документ був представлений ОЕСР та мав загальний характер, виходячи з необхідності інтегрувати в собі підходи, прийнятні для економік різних країн з відмінним правовим полем. В цей час Німеччина залишалася під тиском, що називається, «домашніх банків» та попереднього закону щодо діяльності акціонерних товариств. Це мало історичне підґрунтя. У зв'язку з індустріалізацією в середині XIX сторіччя та посиленням цього процесу після двох світових війн, у 1920 та 1950 рр. були взяті акції нових та додаткових випусків, орієнтовані на біржу підприємств, до власного портфелю банків.

Після другої Світової війни забезпечення розбудови промисловості через банки та страхові компанії з боку держави засобами регулювання було підтримано. Даний підхід виявився ефективним та німецька економіка в повоєнні часи пережила так зване «економічне чудо». Навпаки, наприклад, США застосовували в післякризовий період інший підхід (принцип) роздільної діяльності традиційних та інвестиційних банків.

Багаточисельні дослідження з боку чи то ОЕСР, чи то інших інституцій у різних країнах посилили свою увагу до проблеми корпоративного управління з середини 90-х років. До них відносяться англійський «Code of Best Practise» (Cadbury) та звіт «Directors Remuneration» (Greenbury), Corporate Governance («Hampel/Report»). Інші країни – США, Франція, Бельгія також проводили аналогічні дослідження.

Тоді це був лише невеликий крок для науковців та з боку фінансового сектора щодо визнання Кодексу, що базувався б на кращій світовій практиці. Такий документ був би для певних країн та Німеччини доброю підмогою як для представників банків, які у 80-ті та 90-ті роки набули свій перший інтенсивний зарубіжний досвід, особливо в Нью Йорку та Лондоні.

Звичайно ж, про особливу потребу ринку капіталу Німеччини не йдеться. Ринкова капіталізація біржоорієнтованих німецьких підприємств до валового внутрішнього продукту становила 60%, у США – 140%, Великій Британії – 160%. У будь-якому разі вбачалося логічним для подальших можливостей розвитку в умовах інтернаціоналізації визначити необхідні правові врегулювання для поглиблення транспарентності ринку капіталу та активізації інвестиційного процесу, що особливо було важливо як для економіки Німеччини, так і її ринку капіталу.

В 1999 році після інтенсивного опрацювання питань корпоративного управління комісією під керівництвом професора, доктора Uwe H. Schneider та Christian Strenger представлені основні положення документа. Було визначено:

- відповідальність в управлінні та контролі з боку підприємства й концерну, також вони мали опікуватися питаннями довіри з боку майбутніх акціонерів, надавачів боргового капіталу, співробітників, партнерів по бізнесу;
- принципи відкритості на національних та міжнародних ринках капіталу.

В подальшому постає питання підготовки Кодексу в Німеччині, який вступив в дію в 2003 році [3]. Майже два десятиліття потому, в березні 2020 року, Кодекс був доопрацьований відповідно до потреб управління підприємством з використанням кращих підходів, а також виходячи з негативної практики управління в діяльності підприємств. Це дизель-скандал, відмивання грошей, Cum-Ex скандал, картельні змови тощо. Тобто багато питань з тих, що лежать у площині комплаєнс та комплаєнс-ризиків.

Таким чином, мова йде вже про сполучення різноманітних складових в питанні корпоративного управління. В основі подальшого розвитку й підвищення рівня значення

системи корпоративного управління лежать зростаючі глобалізаційні процеси, діджиталізація всіх сфер життя, інноваційні цикли, що прискорюються. Підґрунтям для оптимізованої структури управління та її постійного моніторингу ефективності є знання правових і регуляторних положень щодо діяльності підприємств і виникаючих ризиків [4, с. 260–263]. Основними характеристиками функціонуючої системи корпоративного управління є те, що всі системи базуються на загальному і повному аналізі ризику; для всіх компонентів корпоративного управління визначені чіткі обов'язки; існує прозора, змістовна документація щодо систем, виявлених ризиків та пов'язаних із цим заходів, інструкцій, вказівок та загального контролю.

До основних елементів системи корпоративного управління відносять: систему ризик-менеджменту; систему внутрішнього контролю; систему комплаєнс-менеджменту; систему внутрішнього аудиту.

Система ризик-менеджменту (RMS) – це сукупність усіх заходів щодо виявлення, оцінювання та моніторингу всіх суттєвих ризиків, а також повідомлення про них. Сюди відносяться заходи щодо виявлення ризику, оцінювання ризику, ризик-контролю, моніторингу ризику.

Система внутрішнього контролю (IKS) складається з суми правил та процедур, які забезпечують належне функціонування та організацію процесів, моніторинг та регулювання, в тому числі моніторинг критичних областей, визначених системою ризик-менеджменту. Це досягається шляхом забезпечення належної прозорості та безпеки щодо досягнення таких цілей: ефективності оперативних операцій, надійності звітності, відповідності чинним законам, нормативним вимогам та внутрішнім регламентам.

Система комплаєнс-менеджменту (CMS) є важливою частиною управління ризиками, вона служить для виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю всіх основних комплаєнс-ризиків. Вона не обмежується шахрайством й корупційними ризиками та може охоплювати різні сфери, визначені компанією. Відповідно відносимо сюди всі закони, нормативні акти та інструкції, також договірні зобов'язання. Вони мають розроблятися в усіх правових сферах.

Система внутрішнього аудиту (IRS) – втілює в собі незалежну об'єктивну функцію безпеки та підтримки, яка призначена для підвищення цінності та вдосконалення оперативного бізнесу. Метою є оцінка та підвищення ефективності управління ризиками в процесах контролю та управління, що охоплює всі сфери діяльності компанії (сюди ж відносимо комплаєнс-аудит та запобігання шахрайству).

Зупинимося докладніше на визначенні ризиків та комплаєнс-ризиків. Це є необхідним з огляду на основні засади функціонування зазначених систем. Ризики можуть бути класифіковані таким чином (за визначенням Corinna Breyel, Christina Gasser, Kai Ismar und Renate Kappauf) [4, с. 248–250]:

1. Стратегічні ризики, що впливають на майбутню конкурентоспроможність підприємства. У визначенні майбутніх можливоостей можемо виокремити внутрішні та зовнішні ризики.
2. Оперативні ризики, що пов'язані з оперативними процесами в діяльності підприємства та визначають поточний успіх компанії.
3. Фінансові ризики, що пов'язані з майновим, фінансовим і доходним становищем компанії.
4. Комплаєнс-ризиків, що пов'язані з дотриманням існуючих норм і правил.

До основних комплаєнс-ризиків відносяться:

- ризик, що пов'язаний з обмеженням експорту;
- ризик купівлі, пов'язаний з загрозою порушення відповідності. Основними індикаторами є відсутність цілісності в ланцюгу постач серед співробітників і посередників, а також зловживання подарунками та запрошеннями:

- ризик корупції;
- ризик маніпуляції з балансом;
- ризик змови, що пов'язаний з порушенням антимонопольного законодавства;
- ризик соціальних стандартів;
- ризик ІТ.

Комплаєнс-ризик пов'язаний з відповідальністю перед законом відповідно до встановлених норм, з необхідністю повернення понесених збитків у разі настання ситуацій, що зумовлені цими ризиками і не пов'язана з комплаєнс можлива втрата репутації також лежить у площині так званих комплаєнс-ризиків. При оцінюванні ризиків все це є мотивацією для врахування можливих впливів бізнес-моделі, що застосовується, існуючих відмінностей у ділових практиках різних країн тощо.

Таким чином, підсумовуючи все зазначене вище, можемо додатково визначити наступне:

1. Корпоративна культура може бути визначена як набір непрописаних норм і правил, що діють у рамках одного підприємства чи групи підприємств. Питання корпоративної відповідальності пов'язане як з юридичним, так етичним визначенням того, що слід забезпечувати компанії в своїй діяльності та пов'язане з поняттями «етики» і «коду поведінки». До питання ж корпоративного управління відносяться правові та регуляторні положення щодо складу ради директорів, захисту інтересів міноритарних акціонерів, адміністративного контролю та обліку.

2. Дефініція комплаєнс також не може бути визначена лише з юридичного боку. Це поняття, що пов'язане з виконанням обов'язку та дотриманням, виконання правових норм та правил самої компанії.

3. GRC – Governance, Risk, Compliance – управління, ризик, комплаєнс. GRC – це не щось нове. Така комбінація щодо основних підходів управління, ризику та комплаєнс виникла як відповідь на запит часу. Дуже часто ці питання постають разом з визначенням корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility – CSR). Останнім часом набули особливої актуальності питання соціальної та екологічної відповідальності підприємств, тому комбінація ESG – Environmental, Social, Governance – Навколишнє середовище, соціум, управління також вже є вживаною.

Стосовно значення наведеної тематики свідчить наступна статистична інформація. За прогнозом оборот у сфері GRC (управління, ризик та комплаєнс) у світі в 2021 році передбачається на рівні 38 млрд дол. у порівнянні з 2016 роком, коли даний показник сягав 19,42 млрд дол. [6].

В нинішній ситуації невизначеності навколишнє середовище, управління, ризик та комплаєнс стали важливими як ніколи [7]. Про це свідчать і статистичні дані, які демонструють неабияку активність компаній у впровадженні ризик-менеджменту, комплаєнс, заходів кібербезпеки тощо. 57% опитаних керівників компаній назвали комплаєнс-ризик найсуттєвішим. Тільки 36% організацій обмежуються програмою «enterprise risk management» (ERM). 69% не впевнені в тому, що їх поточна політика ризик-менеджменту є достатньо відповідно до сьогоденних вимог.

Класифікація щодо ризиків у банківській сфері має такий вигляд:

- операційний ризик (включаючи кібер-ризик);
- регуляторний комплаєнс;
- кредитний ризик.

Серед пріоритетів ризик-менеджменту фінансових інституцій є: підвищення якості, доступності та своєчасності даних про ризики (79%); поліпшення інформаційних систем та технологічних інфраструктур у контексті питання забезпечення ризик-менеджменту(68%).

Фінансові інституції серед найважливіших програм ЕРМ визначають такі пріоритетні:

- взаємодія між складовими бізнесу та функціями ризик-менеджменту (66%);
- управління зростаючими регуляторними вимогами та очікуваннями (61%);
- створення та впровадження культури ризику на підприємстві (55%).

Статистика стосовно комплаєнс-менеджменту свідчить, що лише 27% керівників комплаєнс-відділів упевнені в необхідності поточних змін. У будь-якому разі для організацій незалежно від розміру середні витрати на одного працівника становлять 10 000\$ (становили в 2017 році). На цьому тлі інший показник виглядає вражаюче. 59 млрд дол. – це сума сплачених корпораціями штрафних санкцій, пов'язаних з регуляторними взаємодіями. Цей показник зріс у понад 5 разів у порівнянні з 2010 роком. Кредитні спілки, наприклад у США сплачують разом 6,1 млрд дол. щорічних регуляторних витрат або 15% від операційних витрат. У цьому випадку ефективний GRC, управління – ризик – комплаєнс-підхід допоможе знизити комплаєнс-витрати.

**Висновки.** Визначено позиціонування комплаєнс-менеджменту в структурі корпоративного управління. Показаний взаємозв'язок основних понять, а саме: корпоративна культура, корпоративна відповідальність, корпоративне управління, комплаєнс, ризики та комплаєнс-ризик.

Одним із основних висновків є те, що переоцінити роль та значення соціальної відповідальності в сучасному суспільстві важко. Соціальні наслідки в разі порушення основних принципів відповідності законодавчим і загальноприйнятими нормам може сягати рівня суспільства, країни, світової спільноти і вимірюватись мільярдами збитків. Про це вже неодноразово свідчила практика.

Поглиблення соціальної відповідальності для корпорацій має бути не лише гаслом, а й бути підкріпленим активною діяльністю в цьому напрямі (наприклад, у рамках ESG).

Слід розрізняти заходи щодо попередження та подолання комплаєнс-ризиків для невеликих та середніх, сімейних та для великих підприємств, а також залежно від сфери діяльності. В будь-якому разі важливим постає питання впровадження ефективної системи GRC з метою зниження комплаєнс-витрат.

Запровадження ефективної системи комплаєнс-менеджменту могло б сприяти мінімізації витрат, що пов'язані з комплаєнс-ризиками, причому ефективність системи має бути зумовлена «розумним» рівнем витрат на її розбудову з урахуванням витрат на залучення додаткового висококваліфікованого персоналу.

Подальшими завданнями в дослідженні даного напрямку є з'ясування взаємозалежності комплаєнс-ризиків та потенційних можливостей економічного зростання; подальше дослідження комплаєнс-витрат на рівні окремих підприємств і світової практики в цілому; побудова відповідної моделі. У подальшому необхідно докладніше розглянути окремі види комплаєнс-ризиків, проаналізувати їх динаміку в загальній структурі ризиків.

**Conclusions.** The positioning of compliance management in the structure of corporate governance is determined. The interrelation of basic concepts, such as: corporate culture, corporate responsibility, corporate governance, compliance, risks and compliance risks is shown.

One of the main conclusions is that it is difficult to estimate the role and importance of social responsibility in modern society. Social consequences in case of violation of the basic principles of compliance with legal and generally accepted norms can reach the level of society, country, world community and be measured in billions of losses. This has been repeatedly evidenced by practice.

Extension of social responsibility for corporations should be not only a slogan, but should be intensively supported by intensive activities in this direction (for example, within ESG).

A distinction should be made between measures to prevent and overcome compliance risks for small and medium-sized enterprises, family businesses and large enterprises, as well as depending on the field of activity. In any case, it is important to implement effective GRC system to reduce compliance costs.

The introduction of effective compliance management system could assist in minimizing the costs associated with compliance risks, and the system effectiveness should be determined by the «reasonable» level of costs for its development, taking into account the cost of attracting additional highly qualified personnel.

Further tasks in the investigations in this area are to clarify the interdependence of compliance risks and potential opportunities for economic growth; further investigation of compliance costs at the level of individual enterprises and world practice in general; construction of the corresponding model. Also, in the future it is necessary to consider the certain types of compliance risk in details, to analyze their dynamics in the overall structure of risks.

#### Список використаної літератури

1. Rüdiger von Rosen, Der Deutsche Corporate Governance Kodex und seine Bedeutung für Transparenz und Unternehmensverantwortung in «Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility», Gutkind Ulshöfer/Beate Feuchte (Hrsg.), Wiesbaden 2011.
2. International Business. Challenges and Choices. Alan Sitkin and Nick Bowen, OXFORD University Press, 2010.
3. Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance, DB 2000. 1573 p.
4. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Prof. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff Der Navigator für den Aufsichtsrat. Praktisch. Risikoorientiert. Konyentriert., Audit Committee Institute e.V.(ACI), Druck- und Verlagshaus Yarbock GmbH&Co.KG, 1. Auflage. 2018.
5. Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Prof. Christian Strenger, Prof. Dr. Michael Wolff German Code Compliance 2019. Analysis of the Declarations of Conformity with the German Corporate Governance Code (Version February 7<sup>th</sup>, 2017). May 2019. URL: <https://ssrn.com/abstract=3391304>.
6. GRC Prognose zum weltweiten Umsatz 2021 I Statista URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683573/umfrage/umsatz-im-bereich-enterprise-governance-risk-and-compliance/>.
7. Why GRC Matters: 50 Risk & Compliance Statistics. URL: <https://quantivate.com/blog/grc-risk-compliance-statistics/>.

#### References

1. Rüdiger von Rosen, „Der Deutsche Corporate Governance Kodex und seine Bedeutung für Transparenz und Unternehmensverantwortung“ in „Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility“, Gutkind Ulshöfer/Beate Feuchte (Hrsg.), Wiesbaden 2011.
2. International Business. Challenges and Choices. Alan Sitkin and Nick Bowen, OXFORD University Press, 2010.
3. Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance, DB 2000, 1573 ff.
4. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Prof. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff Der Navigator für den Aufsichtsrat. Praktisch. Risikoorientiert. Konyentriert., Audit Committee Institute e.V.(ACI), Druck- und Verlagshaus Yarbock GmbH&Co.KG, 1. Auflage, 2018.
5. Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Prof. Christian Strenger, Prof. Dr. Michael Wolff German Code Compliance 2019. Analysis of the Declarations of Conformity with the German Corporate Governance Code (Version February 7<sup>th</sup>, 2017), May 2019 Available at : <https://ssrn.com/abstract=3391304>.
6. GRC – Prognose zum weltweiten Umsatz 2021 I Statista Available at : <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683573/umfrage/umsatz-im-bereich-enterprise-governance-risk-and-compliance/>.
7. Why GRC Matters: 50 Risk & Compliance Statistics Favailable at : <https://quantivate.com/blog/grc-risk-compliance-statistics/>.