

USTAD DƏRSİ
MÖVZU:
DAXİLİ NƏZARƏT VƏ KORPORATİV
İDARƏETMƏ

Daxili nəzarət — təşkilat daxilində proseslərin düzgün işləməsini təmin etmək, riskləri azaltmaq və səhvlərin və ya saxtakarlıqların qarşısını almaq üçün qurulan mexanizmlər toplusudur.

MƏQSƏDLƏRİ:

1. Maliyyə məlumatlarının düzgünlüyünü təmin etmək

Bu məqsəd o deməkdir ki, şirkətin hazırladığı maliyyə hesabatları (balans, gəlir-xərc hesabatı və s.) doğru, tam və etibarlı olmalıdır.

Niyə vacibdir?

- Səhv məlumat → səhv qərarlar
- İnvestor və rəhbərlik yanlış yönləndirilə bilər
- Hüquqi problemlər yarana bilər

Necə təmin olunur?

- Hər əməliyyat sənədlə təsdiqlənir (qaimə, müqavilə və s.)
- Mühasibat qeydləri mütəmadi yoxlanılır
- Müstəqil audit aparılır
- Bank hesabları ilə mühasibat məlumatları tutuşdurulur

Nümunə:

Şirkət satışdan 10,000 AZN gəlir əldə edib, amma sistemdə 8,000 AZN göstərilir.

Daxili nəzarət bu fərqi aşkarlayıb düzəltməlidir.

MƏQSƏDLƏRİ:

2. Aktivlərin qorunması

Aktivlər — şirkətin bütün maddi və qeyri-maddi sərvətləridir:

Pul	Mallar	Avadanlıq	Məlumatlar
------------	---------------	------------------	-------------------

Risqlər

Oğurluq	Səhv istifadə	İtki və ya zərər	Saxtakarlıq
----------------	----------------------	-------------------------	--------------------

Necə qorunur?

- Kassaya giriş məhdudlaşdırılır
- Anbar sayımı (inventarizasiya) aparılır
- Səlahiyyət bölgüsü tətbiq olunur (bir nəfər həm qeyd edib, həm təsdiq etməsin)
- IT sistemlərdə giriş parolları və icazələr

Nümunə:

Əgər eyni işçi həm malları qəbul edir, həm də sistemə daxil edirsə → saxtakarlıq riski artır.

Buna görə vəzifələr bölünür.

MƏQSƏDLƏRİ:

3. Qanun və qaydalara uyğunluğu təmin etmək (Compliance)

Şirkət fəaliyyət göstərərkən:

- Vergi qanunlarına
- Əmək qanunvericiliyinə
- Maliyyə standartlarına
- uyğun işləməlidir.

Uyğunsuzluq nə yaradır?

- Cərimələr
- Lisenziya itkisi
- Reputasiya zədələnməsi

Necə təmin olunur?

- Daxili siyasətlər hazırlanır
- Hüquq və compliance şöbəsi yaradılır
- İşçilərə təlimlər keçirilir
- Müntəzəm yoxlamalar aparılır

Nümunə:

Şirkət işçilərə rəsmi maaş göstərmirsə → vergi pozuntusu baş verir.

Daxili nəzarət bunu aşkar edib düzəltməlidir

MƏQSƏDLƏRİ:

4. Səmərəliliyi artırmaq

Burada məqsəd resurslardan (pul, vaxt, insan gücü) maksimum fayda əldə etməkdir.

Problem nə olur?

- Lazımsız xərclər
- Vaxt itkisi
- Təkrarlanan və faydasız proseslər

Necə artırılır?

- Proseslərin optimallaşdırılması
- Avtomatlaşdırma (ERP sistemləri və s.)
- Performans ölçmə (KPI-lər)
- Büdcə nəzarəti

Nümunə:

Eyni hesabat 3 fərqli şöbə tərəfindən hazırlanır → vaxt itkisi.

Daxili nəzarət bunu aşkar edib prosesi birləşdirir.

MƏQSƏDLƏRİ:

5. Riskləri idarə etmək

Risk — gələcəkdə şirkətə zərər verə biləcək hər hansı hadisədir.

Risk növləri:

- Maliyyə riskləri
- Əməliyyat riskləri
- Hüquqi risklər
- Reputasiya riskləri

Necə idarə olunur?

Bu proses çox vaxt COSO yanaşmasına əsaslanır: (COSO yanaşması — təşkilatlarda daxili nəzarət və risklərin idarə olunmasını sistemli və standart formada qurmaq üçün istifadə olunan beynəlxalq çərçivədir).

- Riskləri müəyyən et
- Qiymətləndir (nə qədər ciddi?)
- Qarşı tədbir gör
- Daim izləyərək yenilə

Nümunə:

Dollar məzənnəsi dəyişir → şirkət zərər edə bilər

Həll: valyuta riskindən qorunma strategiyası tətbiq olunur

MƏQSƏDLƏRİ:

Yekun sadə izah

Bu 5 məqsədi daha sadə şəkildə belə yadda saxlamaq olar:

- Düzgünlük → məlumatlar doğru olsun
- Təhlükəsizlik → aktivlər qorunsun
- Qanunauyğunluq → qaydalara əməl edilsin
- Effektivlik → resurslar boşuna xərclənməsin
- Risk nəzarəti → problemlər əvvəlcədən idarə olunsun

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

1. *Nəzarət mühiti (Control Environment)*

Bu, bütün daxili nəzarət sisteminin təməlidir. Sadə desək: təşkilatda “düzgün davranış və idarəetmə mədəniyyəti varmı?”

Nələri əhatə edir?

- Rəhbərliyin etik davranışı
- Şirkətin dəyərləri və korporativ mədəniyyəti
- İşçilərin məsuliyyət bölgüsü
- Səlahiyyət və hesabatlılıq strukturu

Niyə vacibdir?

Əgər rəhbərlik qaydalara ciddi yanaşmırsa ən yaxşı prosedurlar belə işləməyəcək

Praktik elementlər:

- ✓ Etika kodeksi (Code of Conduct)
- ✓ “Tone at the top” – rəhbərliyin nümunə olması
- ✓ Aydın təşkilati struktur
- ✓ HR siyasətləri (işə qəbul, qiymətləndirmə və s.)

Nümunə:

Direktor özü qaydalara əməl etmirsə (məsələn, təsdiqsiz xərclər edir) → işçilər də qaydalara ciddi yanaşmayacaq.

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

2. Risklərin qiymətləndirilməsi (Risk Assessment)

Bu mərhələdə təşkilat öz fəaliyyətində olan potensial təhlükələri əvvəlcədən müəyyən edir.

Nələri əhatə edir?

- Risklərin müəyyən edilməsi
- Risklərin ehtimal və təsir baxımından qiymətləndirilməsi
- Prioritetlərin müəyyən olunması

Əsas suallar:

- Nə səhv gedə bilər?
- Nə qədər ciddi nəticə verir?
- Bunun qarşısını necə almaq olar?

Praktik yanaşma:

- Risk matrisi (high/medium/low)
- SWOT analizi (SWOT analizi — təşkilatın və ya layihənin vəziyyətini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan sadə, amma çox effektiv strateji analiz üsuludur. Bu anlayış SWOT Analysis kimi tanınır. SWOT sözü 4 ingilis sözünün baş hərflərindən yaranır: S – Strengths (Güclü tərəflər), W – Weaknesses (Zəif tərəflər), O – Opportunities (İmkanlar), T – Threats (Təhlükələr))
- Ssenari analizi

Nümunə: Kredit verən bank üçün risk: borcalanın ödəməməsi, həll: kredit yoxlama prosedurları (scoring sistemi)

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

3. Nəzarət fəaliyyətləri (Control Activities)

Bu, riskləri azaltmaq üçün tətbiq olunan konkret qaydalar və prosedurlardır.

Əsas növlər:

Preventiv (qarşısını alan) **Detektiv (aşkar edən)** **Korrektiv (düzəldən)**

Ən çox istifadə olunan mexanizmlər:

- Səlahiyyət bölgüsü (segregation of duties)
- Təsdiq və icazə prosedurları
- Fiziki nəzarət (kassa, anbar)
- İT nəzarətləri (login, audit trail)

Nümunə:

Bir işçi:

pulu köçürür **əməliyyatı təsdiqləyir** **bu risklidir**

Həll:

- biri əməliyyatı yaradır
- digəri təsdiqləyir

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

4. *İnformasiya və kommunikasiya (Information & Communication)*

Daxili nəzarət yalnız o zaman işləyir ki, düzgün məlumat düzgün insana vaxtında çatsın.

Nələri əhatə edir?

- Maliyyə və əməliyyat məlumatları
- Daxili hesabatlar
- İşçilər arasında kommunikasiya
- Rəhbərliyə məlumat axını

Necə qurulur?

- ERP sistemləri (ERP sistemi -şirkətdəki müxtəlif şöbələri bir platformada birləşdirir: Mühasibat, Satış, Anbar, İnsan resursları, Satınalma və s)
- Müntəzəm hesabatlar
- Daxili kommunikasiya kanalları (email, intranet)
- Şəffaflıq siyasəti

Risk:

Yanlış və ya gecikmiş məlumat → səhv qərar

Nümunə:

Əgər satış məlumatı gec daxil edilsə → rəhbərlik yanlış planlama edəcək.

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

5. *Monitoring (Monitoring)*

Bu komponent daxili nəzarət sisteminin işləyib-ışləmədiyini yoxlayır.

Nələri əhatə edir?

- Davamlı nəzarət (ongoing monitoring)
- Periodik yoxlamalar
- Daxili audit
- Uyğunsuzluqların aşkarlanması

Alətlər:

- Daxili audit şöbəsi
- Performans göstəriciləri
- Audit hesabatları
- Təkmilləşdirmə planları

Niyə vacibdir?

Ən yaxşı sistem belə zamanla köhnəlir və ya pozulur

Nümunə:

Audit zamanı məlum olur ki, təsdiq prosedurları formal olaraq var, amma tətbiq olunmur və dərhal düzəliş edilir

ƏSAS KOMPONENTLƏRİ

Komponentlərin birlikdə işləməsi

Bu 5 komponent ayrı-ayrılıqda deyil, bir sistem kimi işləyir:

Nəzarət mühiti → “mədəniyyət yaradır”

Risk qiymətləndirmə → “harada problem var” deyir

Nəzarət fəaliyyətləri → “necə qarşısını alağ” göstərir

İnformasiya → “hamını məlumatlandırır”

Monitorinq → “işləyirmi?” yoxlayır

Sadə yadda qalma formulu

Bunu belə yadda saxlamaq olar::

Mühit → Risk → Nəzarət → Məlumat → Yoxlama = Korporativ idarəetmə (Corporate Governance)

Korporativ idarəetmə — şirkətin necə idarə olunduğunu, qərarların necə qəbul edildiyini və maraqlı tərəflərlə münasibətlərin necə qurulduğunu müəyyən edən qaydalar və strukturlar sistemidir.

Məqsədləri

- Şəffaflıq və hesabatlılıq
- Səhmdarların hüquqlarının qorunması
- Rəhbərliyin effektiv nəzarəti
- Uzunmüddətli dəyər yaratmaq

Əsas iştirakçılar

- Səhmdarlar
- Direktorlar şurası
- İcraçı rəhbərlik (CEO və s.)
- Auditorlar
- Digər maraqlı tərəflər

Prinsiplər

Korporativ idarəetmə prinsipləri çox vaxt OECD (*OECD (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı) — ölkələr arasında iqtisadi əməkdaşlığı gücləndirmək, inkişafı sürətləndirmək və daha yaxşı idarəetmə standartları yaratmaq üçün fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatdır*) tərəfindən müəyyən edilmiş yanaşmaya əsaslanır:

- Şəffaflıq
- Hesabatlılıq
- Ədalətlik
- Məsuliyyət

Alətlər və mexanizmlər

- Direktorlar şurası və komitələr (audit, risk və s.)
- Daxili audit funksiyası
- Risk idarəetmə sistemi
- Etika kodeksi
- Açıq maliyyə hesabatları

DAXİLİ NƏZARƏT VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ

Daxili nəzarət və korporativ idarəetmə arasındakı əlaqə

Bu iki anlayış bir-birindən ayrı deyil:

- Daxili nəzarət → daha çox əməliyyat səviyyəsində işləyir
- Korporativ idarəetmə → strateji və struktur səviyyədə idarə edir

Sadə desək:

- Korporativ idarəetmə “oyunun qaydalarını” müəyyən edir
- Daxili nəzarət isə bu qaydaların düzgün tətbiq olunmasını təmin edir

Əhəmiyyəti

- Güclü daxili nəzarət və korporativ idarəetmə:
- Korrupsiyanı azaldır
- İnvestor etibarını artırır
- Maliyyə itkilərinin qarşısını alır
- Şirkətin uzunmüddətli inkişafını təmin edir

TƏŞƏKKÜR EDİRƏM!