

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Müəssisələrdə işçilər tərəfindən törədilən qanunsuzluq hallarının onların aşkarlanması və onların qarşısının alınması yolları: Azərbaycan təmsalında” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Eldəniz Abdullayev Səid oğlu**

**BAKİ - 2019**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**BMDM-in direktoru**  
**i.ü.f.d., dos. Əhmədov F.S.**

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_-ci il

**“Müəssisələrdə işçilər tərəfindən törədilən qanunsuzluq hallarının onların aşkarlanması və onların qarşısının alınması yolları: Azərbaycan təmsalında” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060402, Mühasibat uçotu və audit

**İxtisaslaşma:** “İstehsal sferasında mühasibat uçotu və audit”

**Qrup:** 400

**Magistrant:** Abdullayev E. S.

**Elmi rəhbər:** i.f.d., dos. Musayeva N.M.

\_\_\_\_\_

**Proqram rəhbəri:** i.e.n., dos. Seyfullayev  
**İ. Z.**

\_\_\_\_\_

**Kafedra müdiri:** i.e.d., professor Kəlbiyev  
**Y. A.**

## SUMMARY

**The relevance of research:** At a time when all companies are trying to minimize their costs, a large amount of funds is annually withdrawn in an unexpected form and this is unacceptable. If enterprises do not take the necessary control and preventive measures to prevent such incidents, they will not be able to strengthen the internal control system and eliminate gaps in accounting activity, and will create favorable conditions for the occurrence of abuse and misappropriation in the enterprise.

**Purpose and tasks of the research:** The aim of this dissertation is to investigate the abuses committed by employees in companies, the identification of theft of property property, the steps to be taken to prevent them, and the investigation of the causes of such cases.

**Used research methods:** Dissertation was analyzed by various methods, including analysis, synthesis. The analysis of the dissertation work includes methods such as comparative analysis.

**Research information base:** The research work database is based on ACFE's reports on various fraud cases, companies throughout the world, analyzing such events and providing statistical information and reports based on them, foreign literature, statistical information, and also information from internet resources.

**Research restrictious:** Detection of a number of fraud cases is generally not possible, and the underlying causes behind them can not be revealed.

**Scientific practical significance of the results:** Determining the major causes of fraud, allowing for measures to be taken to prevent it and, as a result, significantly reduce the amount of damage to the companies.

**Key words:** Fraud, Fraud Triangle, Internal Control, Internal Audit,

## **İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR:**

|        |   |
|--------|---|
| ABŞ:   | Amerika Birləşmiş Ştatları                                      |
| AICPA: | Association of International Certified Professional Accountants |
| AR:    | Azərbaycan Respublikası   |
| ACFE:  | The Association of Certified Fraud Examiner                     |
| IFAC:  | International Federation of Accountants                         |

# MÜNDƏRİCAT

|  |           |
|--|-----------|
| <b>GİRİŞ.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>I Fəsil. QANUNSUZLUQ MƏFHUMU VƏ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ YOL VERİLƏN QANUNSUZLUQ HALLARININ XARAKTERİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ.....</b>           | <b>10</b> |
| 1.1. Dələduzluq anlayışı, xüsusiyyətləri və qrupları.....  | 10        |
| 1.2. Dələduzluq hallarının təsnifatı.....  | 15        |
| 1.3. İşçiləri dələduzluğa sövq edən səbəblər və dələduzluq əməlləri törədən işçilərin xarakterik xüsusiyyətləri.....             | 18        |
| <b>II Fəsil. MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İŞÇİ FIRILDAQLARININ ÜZƏ ÇIXARILMASI.....</b>   | <b>29</b> |
| 2.1. Müəssisələrdə işçi firıldaqlarının üzə çıxarılmasına səbəb olan ünsürlər.....   | 29        |
| 2.2. Müəssisələrdə işçi firıldaqlarının üzə çıxarılmasında istifadə olunan metodlar.....   | 39        |
| <b>III Fəsil. İŞÇİ DƏLƏDUZLUĞUNUN QARŞISININ ALINMASI VƏ ARADAN QALDIRILMASI İSTİQAMƏTİNDƏ HƏYATA KEÇİRİLƏCƏK TƏDBİRLƏR.....</b> | <b>48</b> |
| 3.1. Dələduzluğunun qarşısının alınmasında istifadə olunan metodlar.....   | 48        |
| 3.2. İşçi dələduzluğunun qarşısının alınmasında daxili auditin rolu.....   | 58        |
| 3.3. Qanunsuzluq hallarının aradan qaldırılması istiqamətində tədbirlər və təkliflər.....  | 61        |
| <b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>  | <b>64</b> |
| <b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>  | <b>67</b> |
| <b>CƏDVƏLLƏRİN SİYAHISI.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>SXEMLƏRİN SİYAHISI.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>ŞƏKİLLƏRİN SİYAHISI.....</b>  | <b>70</b> |

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı.** Son dövrlərdə törədilən dələduzluq hallarına nəzər saldıqda görmək mümkündür ki, müəssisələrdə işçi oğurluqlarının həcmində artım müşahidə olunur. Bunun nəticəsində bir çox transmilli korporasiyalar şirkət əmlakının niyyətli mənimsənilməsi halları ilə qarşı-qarşıya qalır. ACFE-nin 2016-cı ilin hesabatlarına əsasən oğurluq hadisələrinin 83%-nin müəssisə aktivlərinin mənimsənilməsi təşkil etməklə şirkətlərə dəyən orta zərər təxminən 150 000 ABŞ dolları həcmində olmuşdur. Şirkətin öz işçisi tərəfindən aldadılması bu cür maddi zərərlə yanaşı, böyük bir mənəvi çöküşə də səbəb olur. Bu oğurluqlardan bəziləri, hətta, şirkət iflaslarından, ölkə iqtisadiyyatına qədər bir çox maddi və mənəvi zərərlərə gətirib çıxarır.

Mövzunun aktuallığı ondadır ki, bu gün bütün şirkətlərin öz xərclərini minimuma endirməyə çalışdığı bir vaxtda onların heç gözləmədiyi bir formada hər il külli miqdarda vəsaitlər müəssisənin əlindən çıxmaqla nəticələnir və bu yolverilməz bir haldır. Əgər müəssisələr bu cür halların baş verməməsi üçün lazımı nəzarət və qarşısını alma tədbirlərini reallaşdırmazlarsa, daxili nəzarət sistemini gücləndirməz və uçot fəaliyyətində boşluqları aradan qaldırmazlarsa, müəssisədə sui-istifadə və əmlakın mənimsənilməsi hallarının baş verməsi üçün münbit şərait yaranmış olacaqdır.

Bu dissertasiyanın nəticələri əsasında müxtəlif müəssisə rəhbərləri və menecerlər oğurluq, dələduzluq hallarını aşkarlamaq və gələcəkdə bu cür halların qarşısını almaq üçün metod və üsulları nəzərdə keçirmək imkanına malik olacaqlar. Məhz bu araşdırma nəticəsində şirkətlərdə baş verə biləcək potensial mənimsəmə imkanlarını görə biləcək və onları yaradan səbəbləri daha ətraflı müşahidə edə biləcəklər.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi.** Dissertasiyanın mövzusu mühüm əhəmiyyət kəsb etməsi və daima öz aktuallığını qoruması səbəbilə bu gün də bir çox tədqiqatçıların araşdırma mövzusunə çevrilir. Bu yöndə ən geniş miqyaslı araşdırmalar (The Association of Certified Fraud Examiner/Sertifikatlı

Fırıldaqçılıq Tədqiqatçıları Assosiasiyası) tərəfindən təşkil olunur. Bu təşkilat hər il “Sui-istifadə və dələduzluqlar” sahəsində müxtəlif şirkətlər üzərində tədqiqatlar aparır. Bu araşdırmaların nəticələri olaraq isə, əsasən bu şirkətlərin hansı bölmələrində, sahələrində fırıldaqçılıq və oğurluq hadisələrinin baş verdiyini, bu cür halların baş verməsi tezliyi, statistik göstəricilər və s. təqdim olunur.

Misal olaraq, ACFE-nin 2016-cı ildə apardığı araşdırmayada bütün dünyada 114 ölkədən 2410 ədəd dələduzluq halı tədqiq olunmuşdur. Tədqiqatın məqsədi bu kimi vəziyyətləri dərinlən araşdırmaq və şirkətlərin daxili nəzarət sistemlərindəki zəif cəhətləri aradan qaldırılması yolunda istiqamət verməkdir. Araşdırmanın sonunda ən çox rast gəlinən fırıldaq və oğurluq halları aşkar olunmuş, törədicilərin xarakteristik xüsusiyyətləri üzə çıxarılmışdır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Bu gün bütün dünyada işçilər tərəfindən törədilən dələduzluq və vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadə halları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənməkdədir. Hər il kiçik müəssisələrdən transmilli korporasiyalara qədər bir çox şirkətlər işçilərinin vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadə etməsi və şirkət əmlakının mənimsənilməsi nəticəsində külli miqdarda vəsait itirirlər. Onların bir qismi aşkar olunub müəyyən tədbirlər görülsə də, daxili nəzarət sistemi zəif olan şirkətlər bəzən illərlə oğurluğa məruz qalır. Bu cür hallar şirkətin etibarına xələl gətirməklə onun əməkdaşlıq etdiyi bir çox şirkətlərə mənfi təsir göstərir. Həmçinin şirkətlərin adlarının belə hadisələrdə hallanması onların banklar və digər kredit təşkilatları qarşısında olan nüfuzuna zərər vurur, etibarını sarsıdır.

Bu dissertasiyanın məqsədi şirkətlərdə işçilər tərəfindən törədilən sui-istifadə, şirkət əmlakının oğurluğu hallarının aşkar olunması, onların qarşısının alınması istiqamətində atıla biləcək addımlar və bu cür halların səbəblərinin araşdırılması təşkil edir.

Dissertasiya işində həmçinin oğurluq və dələduzluq hallarının təsnifatı, cinayətkarları belə hallara sövq edən səbəblər və onların xüsusiyyətləri də daxil olmaqla müəssisələrdə işçilərin fırıldaqçılıq və sui-istifadəyə yönəlmə səbəbləri də nəzərdən keçiriləcək.

Tədqiqat işində (The Association of Certified Fraud Examiner/Sertifikatlı Fırıldaqqılıq Tədqiqatçıları Assosiasiyası)-nin hər il dərc etdiyi illik hesabatlara əsaslanaraq oğurluq hallarının törədilməsində cinayətkarların yaş-cins tərkibi, belə halların arxasında dayanan digər səbəblər aydınlaşdırılmaqla keçmiş təcrübələr əsasında neqativ halların üzə çıxarılması üsulları araşdırılacaq və onların gələcəkdə baş verməsinin qarşısının alınması üçün təkliflər irəli sürüləcəkdir.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti.** Tədqiqat işinin predmeti fıırıldaqqılıq hallarının törədilməsinin, aşkar edilməsinin və qarşısının alınması istiqamətində nəzəri-praktiki aspektləridir.

Tədqiqatın obyektı – beynəlxalq səviyyədə fəaliyyət göstərən müxtəlif şirkətlərdir.

**Tədqiqat metodları.** Dissertasiya işi müxtəlif metodlar, o cümlədən də analiz, sintez vasitəsilə təhlil olunmuşdur. Dissertasiya işinin təhlilində müqayisəli təhlil kimi metodlara da yer verilmişdir.

**Tədqiqat işinin informasiya bazası.** Tədqiqat işinin informasiya bazasını bütün dünya üzrə müxtəlif şirkətlərdə fıırıldaqqılıq, dələduzluq və oğurluq hallarının tədqiq olunması, belə hadisələrin təhlili və onlar əsasında statistik informasiyalar və hesabatlar təqdim edən ACFE-nin təqdim etdiyi hesabatlar, bu sahəyə aid dərs vəsaitləri, xarici ədəbiyyatlar, statistik məlumatlar, eləcə də internet resurslarından əldə olunmuş məlumatlar təşkil edir.

**Tədqiqat nəticəsində əldə edilən elmi-praktiki nəticələr.** Qeyd etmək lazımdır ki, dissertasiya araşdırmasının nəticələrinin tətbiq sahəsi olduqca genişdir. Buna səbəb mövzunun əsasının təşkil edən şirkət vəsaitlərinin, əmlakının oğurluğu və dələduzluq hallarına, demək olar ki, bu gün ən xırda müəssisələrdən ən nüfuzlu kooperasiyalara qədər müxtəlif miqyaslarda rast gəlinməkdədir. Belə hadisələrin nəticəsində şirkətə çox böyük maddi və mənəvi ziyan dəyir və şirkət nüfuzuna xələl gəlir. Bu araşdırmanın nəticələri şirkətlərin öz maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətlərində hansı çatışmazlıqların olduğunu görmələrinə və onları necə aradan qaldıra biləcəkləri barədə təsəvvür əldə etmələrinə kömək edəcək.



Bununla yanaşı, belə vəziyyətin yaranmasının əsas səbəbləri araşdırılmaqla işçiləri şirkət əmlakını mənimsəyə cəlb edən və bu cinayətlərin arxasında dayanan insan faktoru araşdırılmaqla həm son nəticə olan fırıldaqçılıq və bu oğurluğa gətirib çıxaran səbəblər tədqiq olunacaqdır. Məhz bunun sayəsində şirkətlər yalnızca daxili nəzarəti gücləndirib işçilər üzərində təzyiqi artırmaqla qalmayıb məsələnin kökündə dayanan məsələləri nəzərdən keçirə biləcəklər. Və ancaq bundan sonra gələcəkdə baş verə biləcək potensial oğurluq və dələduzluq hallarının qarşısını almaq mümkün olacaqdır.

**İşin həcmi və strukturu.** Dissertasiya işi giriş, nəticə və 3 fəsildən ibarətdir. Dissertasiya işinin yazılmasında müxtəlif sayda ədəbiyyat və internet resurslarından istifadə olunmuşdur. Dissertasiya işinin yazılmasında və tədqiqatın aparılmasında cədvəllərdən, şəkillərlərdən də istifadə olunmuşdur.

# I FƏSİL. DƏLƏDUZLUQ ANLAYIŞI VƏ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ YOL VERİLƏN DƏLƏDUZLUQ HALLARININ XARAKTERİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ.

## 1.1. Dələduzluq anlayışı, xüsusiyyətləri və qrupları.

Tarixin bütün dövrlərində aktuallığını qorumuş dələduzluq halları indiki günümüzdə də mühasibatlıq və maliyyə, vergi sistemi ilə yanaşı bir çox müxtəlif sahələrdə müşahidə olunmaqdadır.

Bu gün bütün dünyada işçilər tərəfindən törədilən dələduzluq və vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadə halları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənməkdədir. Hər il kiçik müəssisələrdən transmilli korporasiyalara qədər bir çox şirkətlər işçilərinin vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadə etməsi və şirkət əmlakının mənimsənilməsi nəticəsində külli miqdarda vəsait itirirlər. Onların bir qismi aşkar olunub müəyyən tədbirlər görülsə də, daxili nəzarət sistemi zəif olan şirkətlər bəzən illərlə oğurluğa məruz qalır, maddi ziyan çəkirlər. Bu cür hallar şirkətin etibarına, statusuna xələl gətirməklə onun əməkdaşlıq etdiyi bir çox şirkətlərə mənfi təsirlər göstərir. Həmçinin şirkətlərin adlarının belə hadisələrdə hallanması onların banklar və digər kredit təşkilatları qarşısında olan nüfuzlarına zərər vurur, etibarını sarsıdır.

Azərbaycan dilinin izahlı lüğətində dələduzluq sözünün qarşılığı fırıldaqçılıq, hiyləgərlik, biclik, aldatma kimi mənalarla izah olunur.

Azərbaycan Respublikasının Cinayət Məcəlləsində dələduzluq anlayışına etibardan sui-istifadə etmə və ya aldatma yolu ilə özgənin əmlakını ələ keçirmə və ya əmlak hüquqlarını əldə etmə kimi tərif verilmişdir.

Məqsədli və ya məqsədsiz bir hərəkət olub olmadığına bağlı olaraq “xəta”dan ayrılı bilən geniş əhatəli bir anlayışdır. (AICPA.2014:23)

Beynəlxalq Mühasiblər Federasiyası olan IFAC (International Federation of Accountants) tərəfindən fırıldaqçılıq “İdarə heyəti arasında mövcud olan, menecerindən məsul olan, səlahiyyətli məmur və ya üçüncü tərəflərdən olan, bir ya da daha çox şəxs tərəfindən törədilən məqsədli bir davranış, ədalətli olmayan və qanundan kənar fayda əldə etməkdir.” kimi ifadə edilmişdir.

ACFE-nin (The Association of Certified Fraud Examiner/Sertifikatlı Fırıldaqçılıq Tədqiqatçıları Assosiasiyası) 2018-ci il tarixli reportuna əsasən işə dələduzluq işçinin işlədiyi şirkətin aktivlərini, resurslarını məqsədli şəkildə düzgün olmayan bir formada işlətməsi və bundan maddi səmərə əldə etməsi prosesi kimi ifadə edilir.

Həm şirkətlər, həm də milli iqtisadiyyatlar üçün müxtəlif növ peşə fırıldaqçılığı çox əhəmiyyətli bir risk faktoruna çevirilib. Aparılan araşdırmalar nəticəsində əldə edilən Dünya Bankının məlumatlarına görə fırıldaqçılığın dünya iqtisadiyyatına xərci illik təqribən 1,5 trilyon ABŞ Dollar qədər olduğu təxmin edilir. Enron, WorldCom, Qwest, Tyco və Global Crossing tərəfindən törədilən maliyyə hesabatlarının təhrif olunması ilə bağlı fırıldaqçılıqlar nəticəsində meydana gələn bazar itkisinin 460 milyard dollar olduğu güman edilmişdir. ACFE –nin 2018-ci il tarixli reportuna əsasən, peşə fırıldaqçılığı və vəzifədən sui-istifadə nəticəsində şirkətlərə dəyən ziyanın onların illik gəlirlərinin təxminən 5%-i qədər olduğu qeyd olunur. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bütün fırıldaqçılıq və vəzifədən sui-istifadə hallarının təsbit edilə bilmədiyini nəzərə alsaq, rəqəmlərin, əslində, dəyən ziyanın miqyasının daha geniş olduğu aydın olur.

Nəzərə alsaq ki, şirkətlər təkcə mənfəət əldə etməyə yönəldilmiş qurumlar olmamaqla bərabər, onlar şirkətə sadıq müştərilərin yaratmaq, kommersiya nüfuzuna malik olmaq, bankların nəzərində likvidliyi, kreditləri geri qaytarma qabiliyyəti yüksək bir şirkət kimi imic formalaşdırmaqdır. Biznes mühitində dələduzluq halları birbaşa şirkət gəlirləri ilə yanaşı, qeyd olunan bütün sahələrə mənfi təsir göstərir. Başqa sözlə, şirkətlərə qarşı fırıldaqçılıq hadisələri yalnız maddi zərərlə məhdudlaşmır. Fırıldaqçılıq iş mühitində məhsuldarlığın itirilməsinə, şirkət reputasiyasının, brend adının zədələnməsinə və bir çox digər problemlərin yaranmasına gətirib çıxarır. Bəzən bu kimi hadisələr nəticəsində dəyən ziyan o qədər böyük olur ki, şirkəti iflas həddinə çatdırmaqla nəticələnir biznes sahiblərinin ticarət həyatının sonu olur.

Şirkətlərlə bağlı maraqlı tərəflərin ehtiyac duyduğu aktual və etibarlı maliyyə məlumatlarının təmin edilməsi rəhbərlərin davranışlarına və qabiliyyətləri ilə

əlaqəlidir. İdarəçilər şəxslər, məqsədli şəkildə və ya bilməyərək, bir çox səbəbdən dolayı maraqlı tərəflərə yanıldıcı məlumat ötürə bilirlər. Mühasibat əməliyyatlarının başa düşülməsinin bu sahədən olmayan tərəflər üçün kompleks olması, maliyyə məlumatlarının etibarlılığına kölgə salmaqda və bu səbəbdən səhvlər və fırıldaqçılıq hadisələrini müəssisələrdə baş verməkdədir. (Çubukçu, 2009: 115). Fırıldaqçılıq maliyyə xarakterli hadisələrin qeyd edilməsi, təsnifatı, hesabatların hazırlanması, şərh və analiz edilməsi mərhələlərində pis niyyətlə və müəssisəylə bağlı maraqlı tərəflərin zərərə uğrayacaqları şəkildə çap edilmiş və rəqəmsal mühitdə milli və beynəlxalq hüquqi qanunvericiliyə zidd davranmaq, davranmağa təşviq etmək və ya cinayətə iştirak etməkdir (Doğan və Kayakıran, 2017: 169). Xətalər isə yuxarıda sadalanan maliyyə xarakterli əməliyyatlarda diqqətsizlik, gözdən yayınma kimi məqsədli olmayan səhvlərdən qaynaqlanan vəziyyətlərdir. Hadisənin fırıldaqçılıq kimi adlandırılması üçün o, iki əsas xüsusiyyətə malik olmalıdır. Birincisi qəsdən, məqsədli şəkildə törədilmiş olmasıdır. İkincisi, şirkətlərdəki işçilərin və ya menecerlərin bunun nəticəsindən fayda/iqtisadi səmərə təmin etmək niyyət daşımasıdır. Belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, fırıldaqçılıq bir tərəfdən şirkətlərin maraqlarına zidd olub, digər tərəfdən fərdlərin/qrupların maraqlarına xidmət edir.

Fırıldaqçılıq şirkətin, demək olar ki, hər bir fəaliyyət sahəsində baş verə bilər və hər hansı bir işçi tərəfindən törədilə bilər. Təsbit edilə bilməyəcəyi düşüncəsi və inancı ilə cəsarət tapan etik cəhətdən zəif xarakterli işçilər, təəssüf ki, şirkətlərin daxili nəzarət sistemi kimi təhlükəsizlik tədbirlərini aradan qaldırmaq üçün bir yol tapa bilməkdədirlər (Fishman, 2001: 58).

ACFE-nin dərc etdiyi illik hesabatla əsassən, şirkətlər fırıldaqçılıq əməlləri ucbatından illik gəlirlərinin 5% -ni itirirlər. 2017-ci ildə şirkətlərin fırıldaqçılıqla əlaqəli zərəri 7,1 milyard dolları keçmişdir. Ən çox rast gəlinən fırıldaqçılıq forması 89%-lik göstərici ilə şirkət əmlakından/aktivlərindən sui-istifadə təşkil edir. İkinci sıra 38% korrupsiya və 10% maliyyə hesabatlarında edilən fırıldaqçılıqla bağlı hadisələrdir (ACFE, 2018: 10). Bu rəqəmlər təxminlərə əsaslansa da, ziyan miqdarının böyüklüyü problemin əhəmiyyətini vurğulayır.

Yüksək menecerlərin fırıldaqçılıqları, əsasən, şirkətin maliyyə hesabatlarında olan məlumatların həqiqəti əks etdirməsinin qarşısını almaqdır. Fırıldaqçılığa üz tutan yüksək vəzifəli menecerlər öz şəxsi mənfəətləri üçün şirkətin maliyyə vəziyyətini yaxşı və ya pis göstərirlər. İdarəçilərin fırıldaqçılığı işçilər tərəfindən törədilən fırıldaqçılarla müqayisədə say etibarilə daha az olsa da, daha çox itkiyə səbəb olur.

### **Dələduzluq anlayışına xas xüsusiyyətlər**

İşçilər tərəfindən törədilən dələduzluq hallarını daha yaxşı dərk etmək üçün ona xas aşağıdakı xüsusiyyətləri nəzərdən keçirmək məqsədəuyğun olacaqdır (Bozkurt N., 2009):

- Dələduzluq fəaliyyəti aldatma, rüşvət, saxtakarlıq, oğurluq, vəzifədən sui-istifadə, sənədlərin saxtalaşdırılması, vacib məlumatların gizlədilməsi və s. kimi nüansları özündə ehtiva edir.

- Fırıldaqçılıq törədən işçi bu prosesi gizli şəkildə həyata keçirməklə şirkət aktivlərinə/resurslarına böyük maddi (həmçinin mənəvi) ziyan verirlər, öz şəxsi məqsədləri üçün istifadə edirlər.

- Dələduzluq törədən şəxslər bu əməlin nəticəsində mütləq şəkildə dolaylı və ya birbaşa yolla öz leyhinə fayda – iqtisadi səmərə əldə edirlər.

- Dələduzluq əməli mütləq şəkildə birmənalı olaraq qəsdən və bilərəkdən həyata keçirilir, bu əməlin nəticəsində törədicinin şəxsi mənafe güdməsi xüsusiyyəti daşıyır.

- Zərərçəkən aldadılır.

- Törədilən fırıldaqçılıq əməli nəticəsində şirkət üçün birbaşa və dolaylı itkilər ortaya çıxır. Dolaylı təsiri şirkətdə istehsalın azalması, cinayət əməli törədən işçilərin işdən çıxarılması və onların əvəzinə yeni işçilərin qəbul edilməsi nəticəsində fəaliyyətdə məhsuldarlığın aşağı düşməsi, şirkətlərin etibarını, güvənlərini itirmələri, hüquqi proseslərin aparılması üçün əlavə xərclərin ortaya çıxması, işçilərdə əmələ gələn ruh düşkünlüyü, marka dəyərinin zədələnməsi, işsizliyin artması və hüquqi araşdırmalar nəticəsində şirkətin iş fəaliyyətinin pozulması və s. misal göstərilə bilər.

**Cədvəl 1: Dələduzluq qrupları**

| <b>Dələduzluq növü</b>  | <b>Zərərcəkən</b>             | <b>Törədən</b>                            | <b>Açıqlama</b>  |
|-------------------------|-------------------------------|---|--|
| İşçi dələduzluğu        | İşəgötürən                    | Şirkətin işçiləri                         | İşçilər birbaşa və dolayı yolla işəgötürəni aldadırlar.                        |
| İdarəçi dələduzluğu     | Bütün maliyyə hesabatları     | Yüksək rəhbərlik                          | Yüksək səlahiyyətli idarəçilər maliyyə hesabatlarını təhrif edirlər.           |
| İnvestisiya dələduzluğu | İnvestisiya sahibləri         | Fərdlər                                   | İnvestisiya sahiblərini fırıqdağ işlərə yatırım etmələri təmin edilir          |
| Satıcı dələduzluğu      | Mal və ya xidmət alan şirkət  | Satış həyata keçirən şirkətlər və işçilər | Satıcılar məbləğləri şişirdir və ya ödəməsi həyata keçən malları göndərmirlər. |
| Müştəri dələduzluğu     | Mal və ya xidmət satan şirkət | Müştərilər                                | Müştərilər yanlış məlumat verməklər satıcıları aldadırlar.                     |

**Mənbə:** Albrecht, W. Steve, "Fraud Examination," South-Western, USA, 2003, s. 89.

a) İşçi dələduzluğu: Bir işçinin müəssisənin ehtiyatlarını və ya aktivlərini qəsdən sui-istifadə etməklə şəxsi mənafeyini təmin etməyə çalışması. (Şimşək, 2001: 20)

- Ofis ləvazimatı, əsas vəsaitlər, ehtiyatların oğurlanması,
- Şirkət aktivlərinin, resurslarının fərdi istifadəsi
- Rüşvət almaq və ya rüşvət vermək yolu ilə şirkətin resurslarından qeyri-qanuni istifadə etmək,
- Şişirdilmiş ezamiyyə xərcləri təqdim etməklə ilə şirkətdən maddi qazanc əldə etmək.
- Overtaym müddətlərinə müdaxilə etməklə əlavə ödənişlər əldə etmək və s. kimi hallar nümunə göstərilə bilər.

b) Satıcı dələduzluğu: Satıcı dələduzluğu malların razılaşıdırılmış miqdardan az və ya razılaşıdırılmış keyfiyyətdən aşağı malların verilməsi ilə törədilən bir dələduzluqdur. Mal növünə görə fərqli metodlar da tətbiq edilə bilər. Tərəvəz və meyvə kimi kənd təsərrüfatı məhsullarında, bir sıra ət məhsullarında bu cür dələduzluqlar tətbiq olunur.

c) Müştəri dələduzluğu: Müştəri dələduzluğu hallarında “istehlakçı hüquqları”ndan hiyləgərcəsinə istifadə olunaraq, hüquqlar yanlış şərhlə edilərək səmərə əldə edilir. Satın alınan malların bir müddət sonra geri qaytarılması və zəmanətdən kənara çıxan hallar olduqda “zəmanət daxilində” imiş kimi göstərilərək geri qaytarılmanın israrla tələb edilməsinə bu tip istismara nümunə göstərilə bilər. Qüsurlu məhsul iddiası ilə malların dəyərinin ödənilməməsi də bu dələduzluğun başqa bir metodudur.

d) İdarəedici dələduzluğu: Bunlar idarə heyətinin saxta fəndləri nəticəsində həyata keçirilir, belə ki sənədlərdə dəyişikliklər etməklə şəxsi faydalar əldə etmək məqsədi daşıyır. Əsasən satınalmada qərar qəbul etmə səlahiyyəti olan idarəçilərin tez-tez yönəldiyi müşahidə olunur. Təchizatçının malı keyfiyyət baxımından uyğunsuz olsa da ondan alınır və bu seçim nəticəsində satınalma meneceri şəxsi mənfəət əldə edə bilər. Digər tərəfdən marketinq/satış menecerlərinin də özlərinə verilən endirim limitlərini istismar edərək hiyləli əməliyyatlar törədə bilərlər. Bu fırıldaqçılıq növündə marketinq meneceri, müştərisinə bir qisimi özünə köçürülməsi şərti ilə, mal alışında müştərisinə yüksək endirim təklifi edə bilər. Bu üstünün açılması olduqca çətin bir dələduzluq metodudur. Çünki marketinq meneceri və müştərisi ortaq şəkildə hərəkət edir və ortaq marağa sahib olurlar.

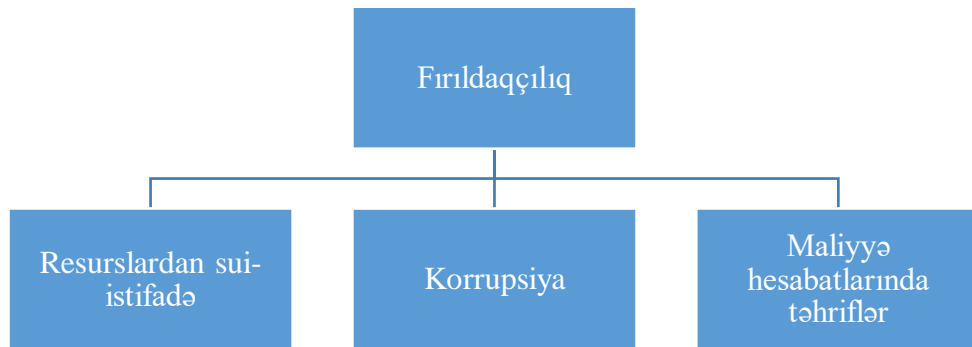
e) İnvestisiya dələduzluğu: İnvestisiya dələduzluğu investitorları realda mövcud olmayan investisiya mənbələrinə, başqa sözlə “fərsət”lərinə sərmayə yatırmağa razı salmaqla törədilən fırıldaqçılıq növüdür. Bu dələduzluq isə investisiya sahiblərinin vəsaitlərini itirilməsi ilə, dələduzların isə haqsız mənfəət ələ keçirməsi ilə nəticələnir.

## **1.2. Dələduzluq hallarının təsnifatı.**

ACFE tərəfindən dərc edilən hesabatda, peşə dələduzluğunun növləri aşağıdakı kimi təsnif edilir. Bu təsnifata həmçinin fırıldaqçılıq ağacı deyilir. ACFE dələduzluq ağacına əsasən bütün fırıldaqçılıq əməlləri üç əsas başlıq altında birləşir. Bunlar Şəkil 1-də göstərilmişdir.

ACFE-nin dərc etdiyi illik hesabatda əsassən ən çox rast gəlinən fırıldaqçılıq forması 89%-lik göstərici ilə şirkət əmlakından/aktivlərindən sui-istifadə təşkil edir. İkinci sıra 38% korrupsiya və 10% maliyyə hesabatlarında edilən fırıldaqçılıqla bağlı hadisələrdir (ACFE, 2018: 10).

**Şəkil 1. Dələduzluğun növləri**



**Mənbə:** ACFE, 2018 Report To The Nation Occupational Fraud & Abuse

Şəkil 1-də göründüyü kimi, şirkət resurslarından sui-istifadə, korrupsiya və maliyyə hesabatlarında təhriflərin edilməsi dələduzluq ağacında dələduzluğun növlərini təşkil edirlər.

### **Resurslardan sui-istifadə**

Resurslardan sui-istifadə oğurluq, mənimsəmə və şirkət resurslarından sui-istifadə və ya oğurlanması, xərclərin şişirdilməsi və s. qeyri-qanuni əməlləri əhatə edir. (Ata vd., 2009:216). Resurslardan sui-istifadə əsasən, şirkətlərdəki aktivlərin kənarlaşdırılması, yəni işçilər tərəfindən oğurlanması formasında meydana çıxır və nisbətən kiçik və əhəmiyyətsiz məbləğlərlə baş tutur. (Erkan ve Arıcı, 2011:39).

Bu tip fırıldaqçılıq halları ən çox və tez-tez rast gəlinən bir fırıldaqçılıq növüdür. Lakin bu növ fırıldaqçılıq hadisələri nətinəsində şirkətlərə vurulan zərərin miqdarı da digər növlərlə müqayisədə ən aşağı olandır. Tək bir şəxs tərəfindən törədilə bilən bu növ fırıldaqçılıqlar sistemətilik bir şəkildə bir neçə şəxs və ya qrup tərəfindən də reallaşdırıla bilər (Özkul ve Akkaya, 2013)

Əksər hallarda, fırıldaqçılar uzun müddət şirkətdə işləyən işçilərdən arasından, menecerlərin və rəhbər idarəçilərin etibar etdikləri insanların arasından



çıxır. Uzun müddət şirkətdə işləyən işçilər nəzarət sistemlərinə aşına olduqları üçün, həm də onlara duyulan güvəndən faydalanaraq ələ keçmədən dələduz işlərini davam etdirə bilirlər. Əvvəllər özlərini rəhbərlik və menecerlərə sübut etdikləri üçün heç kim onlardan şübhə etmir və onlar ifşa olana qədər şirkətə zərər verməyə davam edirlər (Goldmann və Kaufman, 2009).

Resurslardan sui-istifadə öz daxilində iki əsas başlıqdan ibarətdir: nağd pul oğurluğu və nağdsız fırıldaqçılıq. Nağd pul oğurluğu, adından da bəlli olduğu kimi işçilərin müəssisənin pul vəsaitlərini oğurlandıqları fırıldaqçılıq növüdür. Nağdsız fırıldaqçılıq müəssisələrin qeyri-pul aktivlərinin istismar edilməsi kimi reallaşdırılır. Belə ki, şirkət aktivləri şəxsi məqsədlər üçün istifadə edilir (Bozkurt, 2011). Məsələn işçi şirkət avtomobilindən öz şəxsi işləri üçün istifadə edir.

### **Maliyyə hesabatlarının təhrif olunması**

Maliyyə hesabatlarının təhrif olunması isə, səhmdarlar, kredit təşkilatları, dövlət və digər maliyyə hesabatları ilə maraqlı tərəflərin aldadılması, yanlış və ya təhrif olunmuş məlumatların çatdırılması yolu ilə həyata keçirilir. Başqa sözlə, maliyyə hesabatlarında əks etdirilməli olan məbləğlərin və ya izahların məqsədli şəkildə gizlədilərək maliyyə hesabatlarının istifadəçilərinin aldadılması prosesidir. Realda olduğundan artıq və ya əksik göstərilən satış məbləğləri, cari ilə aid olmayan gəlir və ya xərclərin, əslində, cari ilə aid imiş kimi əks etdirilməsi kimi nümunələr göstərilə bilər (Zager vd., 2016:694).

ACFE tərəfindən 2016-cı ildə nəşr olunan hesabatda Maliyyə hesabatlarının təhrif olunması ilə bağlı fırıldaqçılıq hallarının bütün növ fırıldaqçılıq hadisələrinə nisbəti 9,6% təşkil etmiş, onların törədilməsi nəticəsində şirkətlərə dəyən ümumi ziyanın həcmi 975 000 ABŞ Dolları ilə ən çox zərər vuran fırıldaqçılıq növü hesab edilmişdir.

Maliyyə hesabatlarının təhrif olunması ilə bağlı fırıldaqçılıq halları adətən yüksək rəhbərlik tərəfindən törədildiyi üçün rəhbərlik fırıldaqçılığı da adlanır. Menecerləri fırıldaqçılıq törətməyə təşviq edən amillərə misal olaraq; mükafat, bonuslar, vəzifədə yüksəlmə, və sair kimi menecerlərin özlərinin fayda edəcəyi faktorlar gəlir (Özkul və Özdemir, 2011).

## **Korrupsiya**

Korrupsiya - vəzifəli şəxslərin öz statusundan, təmsil etdiyi orqanın (qurumun) statusundan, vəzifə səlahiyyətlərindən və ya həmin status və səlahiyyətlərdən irəli gələn imkanlardan istifadə etməklə qanunsuz olaraq maddi və sair nemətlər, imtiyazlar və ya güzəştlər əldə etməsi, habelə fiziki və hüquqi şəxslər tərəfindən qeyd edilən maddi və sair nemətlərin, imtiyazların və ya güzəştlərin qanunsuz olaraq vəzifəli şəxslərə təklif və ya vəd olunması və yaxud verilməsi yolu ilə həmin vəzifəli şəxslərin ələ alınmasıdır. (580-IIQ - Korrupsiyaya qarşı mübarizə haqqında)

Rüşvətخورluq korrupsiyanın ən təhlükəli təzahürüdür, çünki rüşvət alma-vermə bir sıra hallarda digər cinayətlərin törədilməsi ilə müşayiət olunan, çətin açılan latent cinayətdir.

Rüşvət - Hər hansı bir vəzifəli şəxsə verilən pul və ya əşya şəklində maddi sərvətdir. Rüşvət korrupsiyanın əsasını təşkil edir. Rüşvətخورluq siyasi və iqtisadi quruluşundan asılı olmayaraq dövlətin inzibati idarəçilik sistemində kök salan və onun normal inkişafına zərbə vuran mənfi hallardan biridir (<http://tedris.taxes.gov.az>).

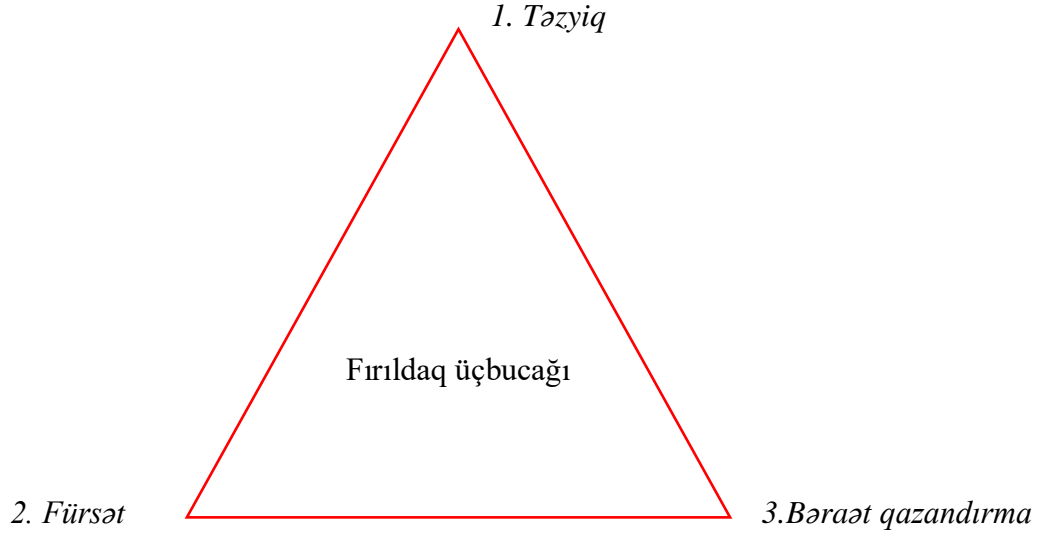
### **1.3. İşçiləri dələduzluğa sövq edən səbəblər və dələduzluq əməlləri törədən işçilərin xarakterik xüsusiyyətləri.**

Fırıldaqılıq əməllərinin söykəndiyi səbəblər; daha az mənfəət bəyan etməklə az vergi ödəməkdən şəxsi mənfəət əldə etməyə, səhmdarlara daha az dividend ödəmək və ya maliyyə hesabatları yaxşı vəziyyətdə olmadıqda müəssisənin maliyyə hesabatlarının kreditörlərə daha yaxşı göstərilməsini təmin etməyə qədər uzanmaqdadır (Kaval, 2005: 65).

Fırıldaqılığa baş vuranlar üzərində çoxlu sayda araşdırma həyata keçirilmişdir. Araşdırmalar əsas 2 məqama diqqət yetirilmişdir. Birincisi, hansı növ fırıldaq metodunun törədildiyi, digəri isə hadisəni törətməyə səbəb olan faktorlar olmuşdur. Araşdırmalarda bu suallara müxtəlif nəzəriyyələrlə cavab

tapılmağa çalışılmışdır. Fırıldaqçılığın törədilməsində sosial, iqtisadi faktorlar və fərdin şəxsi keyfiyyətləri kimi ünsürlərin təsiri olduğu müşahidə edilmişdir.

**Sxem 1:** Fırıldaq üçbucağı (Donald R. Kressey).



Fırıldaq üçbucağı kimi adlandırılan konsepsiya bir fərdin saxta əməliyyatlara yönəlməsinə səbəb olan faktorları izah edən bir modeldir. Bu amillər təzyiqdən, fürsətdən və bəraət qazandırma/rasionallaşdırmadan ibarətdir (Kressey, 1973). Joseph T. Wells fırıldaq üçbucaq modelini mütəşəkkil cinayətkarlığa dair tədqiqatları ilə tanınan sosioloq Donald R. Kresseyin araşdırmasından ilhamlanaraq inkişaf etdirmişdir. (Farahmand and Spafford, 2010: 8)

*Təzyiq:* Fırıldaqçılıq əməllərinin törədilməsi ilə əlaqədar təzyiqli maddi və qeyri-maddi olaraq qruplaşdırmaq mümkündür. Şirkətlərin mənfəət hədəfləri, performans əsaslanan bonus sistemi və səhmdarların dividend gözləntiləri maddi ünsürlərə, işçilərin sosial statuslarını möhkəmləndirmək arzusu kimi faktorlar isə qeyri-maddi ünsürlərə misal göstərmək olar.

Təzyiqlər həm şirkətin maliyyə sabitliyi və gəlirliyini təhdid edən iqtisadi, sənaye və fəaliyyət göstərilən sektor kimi xarici amillərdən yarana bildiyi kimi; satış/gəlirlilik hədəflərinə çatmaq və kreditorlar, analitiklər və səhmdarların gözləntilərinə cavab vermək üçün rəhbərliyin həddindən artıq təzyiqli hiss etdiyi vəziyyətlər də ola bilər (Chong, 2013: 49).

Bundan başqa həmçinin, işçilərin öz şəxsi həyatları ilə bağlı yaşadıkları maddi çətinliklər, pis vərdişlər və s. kimi amillər də onları səhv addımlar atmağa sövq edə bilər.

*Fürsət:* Fürsət bir işçinin fırıldıqçılıq əməli törətməsinə icazə verən bir imkan və şəraitin olması vəziyyətidir. Bu vəziyyət müəssisədə daxili nəzarət sisteminin zəifliyi, nəzarət işçilər arasında səlahiyyət bölgüsünün düzgün paylanmaması, iş mühitində şəffaflığının olmaması və cəzalandırma sisteminin zəifliyi ilə bağlıdır. Cinayət törətmək fürsəti ortaya çıxmıdıqca, təzyiq altında və cinayətə meyilli olan insanlar belə əlverişli bir fürsət tapa bilməzlərsə, onlar şirkətə təhlükə yarada bilməzlər (Karabınar və Akyel 2009). Fürsətin yaranması ilə birlikdə işçilər tutulmayacaqlarını, yaxud tutulsalar da, heç bir şəkildə cəzalandırılmayacaqlarını, cəzadan özlərini asanlıqla xilas edə biləcəklərini düşünərək/inanaraq cinayəti törətməkdədirlər.

*Bəraət qazandırma/rasionallaşdırma:* Fürsət və təzyiq faktorlarının fırıldaqçılıq ilə əlaqəli olduğu məlum olsa da, bəraət qazandırma/rasionallaşdırma haqqında çox az məlumat vardır (Murphy və Dacin, 2011). Belə ki rasionallaşdırma əməli törətməyə niyyətli işçinin hiyləgər əməliyyatlarına haqq qazandırmaq üçün irəli sürdüyü və elə özünün də inandığı bəhanələrdir (Bozkurt, 2009: 113-125). Fırıldıqçılıq əməli törədənlər “başqaları da bunu edir, işləyirəm və mən bunu haqq edirəm, etdiyim şeyin heç kimə ziyanı yoxdur, başqa çarəm yoxdur” kimi düşüncələr ilə əvvəlcə özlərini inandırır və törətdikləri qeyri-qanuni əməl üçün özlərinə bəraət qazandır, əməllərini rasionallaşdırırlar.

Fırıldaqçılığa baş vuranlar üzərində çoxlu sayda araşdırma həyata keçirilmişdir. Araşdırmalar əsas 2 məqama diqqət yetirilmişdir. Birincisi, hansı növ fırıldaq metodunun törədildiyi, digəri isə hadisəni törətməyə səbəb olan faktorlar olmuşdur. Araşdırmalarda bu suallara müxtəlif nəzəriyyələrlə cavab tapılmağa çalışılmışdır. Fırıldaqçılığın törədilməsində sosial, iqtisadi faktorlar və fərdin şəxsi keyfiyyətləri kimi ünsürlərin təsiri olduğu müşahidə edilmişdir.

Hadisəni törətməyə səbəb olan faktorlarla bağlı aparılan araşdırmalar bu hadisələri törədənlərin 3 ünsürün bir araya gəlməsi nəticəsində reallaşdırdıqları

ortaya çıxarmışdır. Bunlar təzyiq, fürsət və bəraət qazandırma/rasionallaşdırmadır. Bu mövzu ilə əlaqəli ilk tədqiqat 1953-cü ildə kriminoloji mütəxəssis olan Donald Kressey tərəfindən aparılan “Hiylə Risk Faktoru Nəzəriyyəsi” adlanan araşdırmadır. Bu tədqiqat insanların fırıldaqçılıq törətməyə sövq edən davranışların altında yatan əsas səbəbin nə olduğunu müəyyən etmək məqsədi daşıyırdı. Kressey 5 ay müddətində böyük məbləğlərdə pul vəsaitlərini mənimsəməkdən məhkum edilmiş 250 nəfər ilə görüşmüşdür. Bu görüşlərdən çıxan nəticəyə görə insanlar işə xoş niyyət və məsuliyyət hissi ilə başlayır, lakin müəyyən şərtlər onları fırıldaqçılıq törətməyə təşviq edir. Kressey araşdırmanın sonunda fırıldaq əməlinin törədilməsində üç faktorun (təzyiq, fürsət və bəraət qazandırma/rasionallaşdırma) bir səviyyəyə qədər birlikdə olmasının vacib olduğunu bildirmişdir. (Rabi`u vd., 2015: 31; Skousen vd., 2018:56).

Şirkətlərdə dələduzluq halları müxtəlif mövqələrdə işçi, menecer və ya üst səviyyə idarə heyəti tərəfindən görülür. Müəssisələrdəki haqsız qazanc əldə etməyi hədəfləyən fırıldaqçılıq xarakterli hərəkətlər getdikcə daha çox yayılmağa başlamışdır. Şirkət resurslarının ədalətsiz şəkildə ələ keçirilməsi, rüşvətxorluq, saxta sənədlər və hesabatlar, oğurluq və şirkət resurslarından/aktivlərindən əsassız, sui-istifadəsi fırıldaqçı əməllərin nümunəsidir.

Qloballaşan bir dünyada, güc və pul müqəddəs bir dəyərə çevrilir, insanlar asan, əziyyətsiz yollarla zəngin olmağa və istəklərinə uyğun yaşamağa təşviq olunurlar. İşçilərinin bu yolda işlədikləri şirkətlərə vurduqları ziyan əhəmiyyətli səviyyəyə çatdı. Müxtəlif səbəblərə görə tam dəqiq rəqəmləri müəyyən etməkmümkün olmasa da, müxtəlif ölkələrdə aparılan tədqiqatlar olduqca maraqlı və qorxulu statistik göstəricilərtəqdim edir.

2018-ci ildə nəşr olunan hesabatda ACFE dələduzluq törədən işçilərin xarakterik xüsusiyyətləri barədə araşdırma təqdim etdi. Təbii ki, bu xüsusiyyətlərə sahib olan hər bir işçinin fırıldaqçılıq etdiyi və ya edəcəyidəmək deyildir. Digər tərəfdən, bu xüsusiyyətləri daşımayan işçilərin fırıldaqçılıq törətməyəcəkləri qənaətinə də gəlmək yanlış olar. Həmçinin qeyd olunanlara görə şirkətlərdəki fırıldaq hallarının əhəmiyyətli bir hissəsinin təəssüf ki, üstü təsadüfi olaraq açılır.

ACFE-nin apardığı bir çox tədqiqat nəticəsində, fırıldaqçı profilinin təhlilləri aparılmış və bir sıra ümumi nəticələr əldə edilmişdir (ACFE, 2016):

- Gender üzrə: Təqdim edilən hesabatə əsasən fırıldaqçıların 69% -i kişi, 31% -i qadındır.
- Yaş üzrə: Fraudulent hərəkətlərin ən çox baş verdiyi yaş qrupu 36-45 yaş qrupudur. Həmçinin, fırıldaqçıların yaşı artdıqca, müəssisələrə vurduqları ziyan miqdarının artması müşahidə edilmişdir.

Şəkil 2. Yaş aralığına görə fırıldaqçılığın törədilmə faizləri

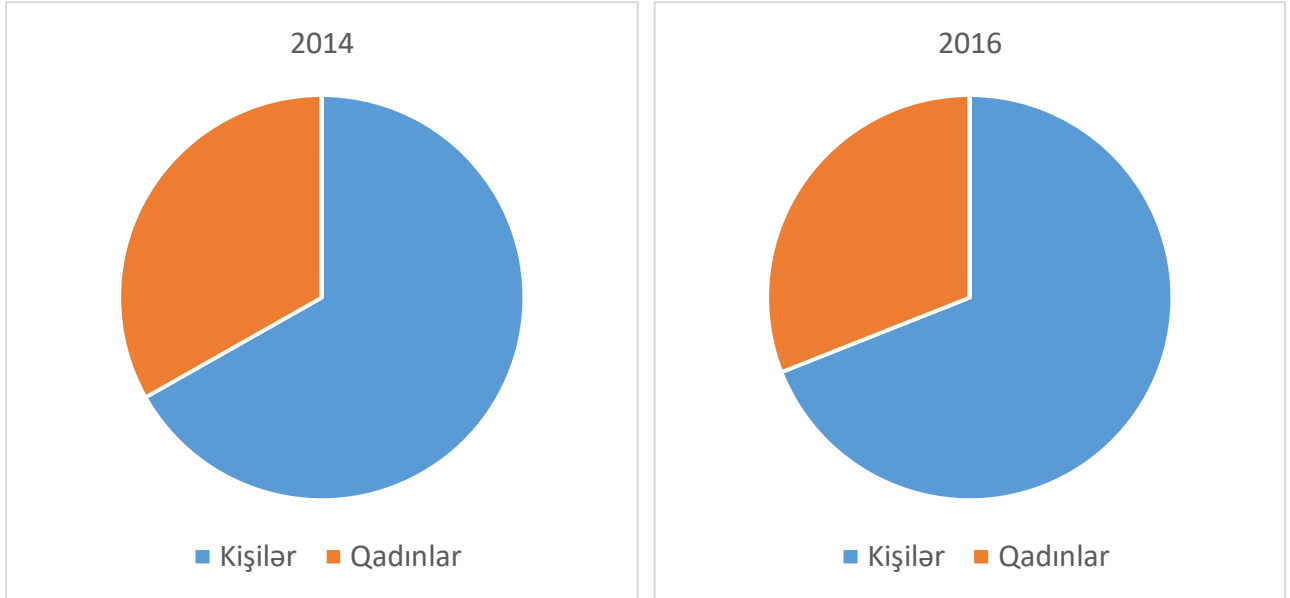


Mənbə: ACFE hesabatı, 2018

Şəkil 2-də verilən məlumatlara əsasən məlum olur ki, 36-46 yaş qrupları arasında olan işçilər tərəfindən törədilən dələduzluq halları 38% təşkil edir. Bu göstəricidən belə bir qənaətə gəlmək olar ki işçilər müəyyən təcrübəyə sahib olduqdan sonra fırıldaqçılıq etməyə meyl edirlər.

Müəssisələrdəki fərdlərə və itkilərə baxıldıqda kişilərin qadınlardan daha çox hiyləgərliyə meyl etdiyini ortaya çıxarılib. Şəkil 3-də, 2014, 2016-cı illərdə cinsi bölgünü qrafik formada əks etdirilib.

**Şəkil 3. Fırıldaqçılıq törədicilərinin cinsiyyətə görə bölgüsü**

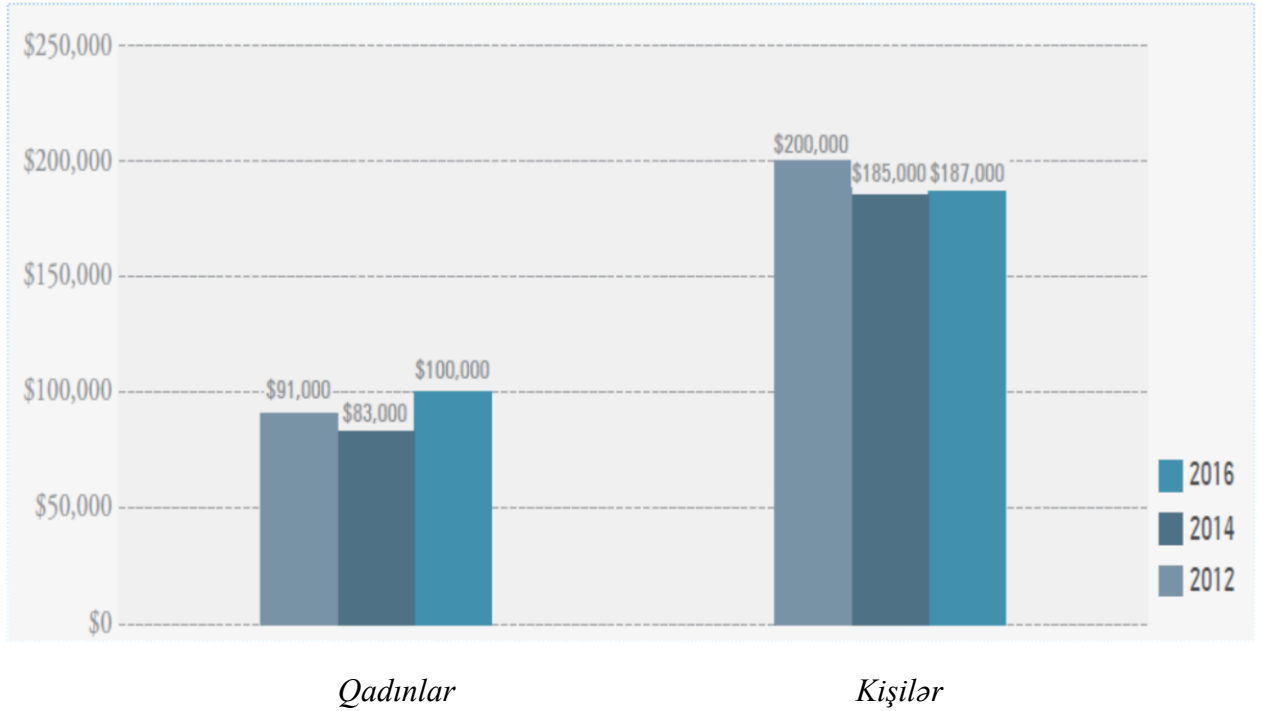


**Mənbə:** ACFE hesabatı, 2014; 2016

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, kişilər qadınlarla müqayisədə daha çox fırldaqçılıq itkisinə səbəb olurlar. Buna səbəb kimi kişilərin təbiət etibarilə daha çox risk almağa meyli olması, onların üzərində olan təzyiq ünsürünün qadınlarla müqayisədə daha güclü olması və s. göstərilə bilər. 2016-cı ildə ACFE tərəfindən aparılan tədqiqata əsasən fırldaqçılıq əməli törədənlərin 69% -i kişi, 31%-ini qadınlar təşkil etmişdir.

2014-cü ildə kişilərin ortalama vurduğu ziyan 185.000 ABŞ dolları idi. Bu orta hesabla qadınlara vurduğu ziyandan 123% çoxdur. Bu nisbət vaxt keçdikcə demək olar ki sabit qalıb. Müxtəlif illərdə aparılan üç tədqiqatda kişilərin vurduğu ziyan qadınlarakindan daha yüksək müşahidə olunub və bu göstərici 120% -dən 132% -ə qədər dəyişir (ACFE, 2014). Şəkil 4-də görüldüyü kimi, ACFE tərəfindən aparılan araşdırmalar əsasında müxtəlif illərdəki məlumatlara əsasən kişilərin yaratdığı ziyan miqdarı qadınlara gətirdikləri ziyandan daha çoxdur (ACFE, 2014).

**Şəkil 4. Fırıldaqçılarının cinsi üzrə vurduqları orta itki məbləğləri**



**Mənbə:** ACFE hesabatı, 2016

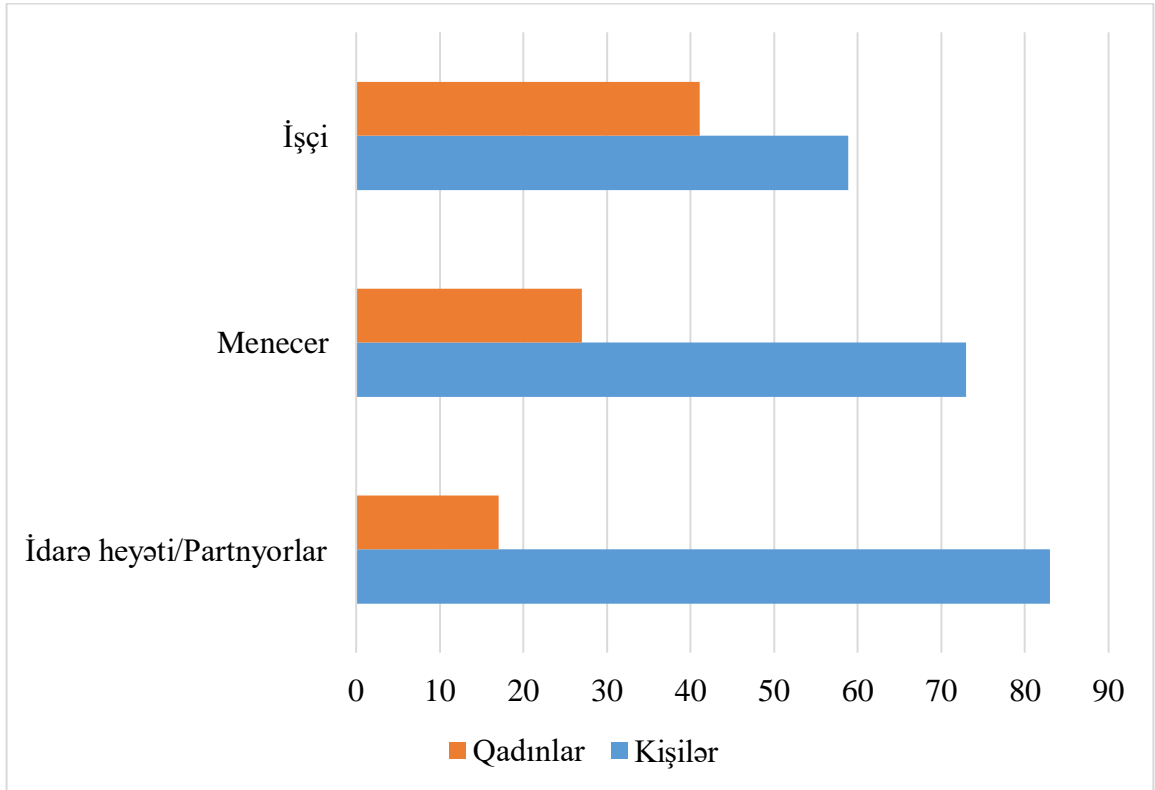
Fırıldaqçılıq nəticəsində dəyən ziyanın əks olunduğu qrafikə nəzər yetirdikdə məlum olur ki, törədilən əməllərin sayı ilə yanaşı dəyən zərərin həcmi baxımından da kişilər qadınlardan üstün mövqə tutmaqdadır.

2016-cı ilin nəticələrinə əsasən orta ziyan göstəricisi kişilər üzrə 187 min ABŞ Doları təşkil edirsə, qadınlarda bu rəqəm 100 min ABŞ Dollarıdır. Bu da deməkdir ki, kişilərin vurduğu ziyanın miqdarı qadınlardan vurduğu ziyandan təqribən 2 dəfəyə yaxın çoxdur. Bu göstərici 2012-ci ildə qadınlar üzrə 91 min ABŞ Doları miqdarında olmuşdursa, kişilər üzrə 200 min ABŞ Doları həcmində təşkil etmişdir. 3 ilin göstəricilərinin müqayisəli təhlili nəticəsində kişilərin vurduğu ziyanın həcmi qadınlardan vurduğu ziyanla müqayisədə əhəmiyyətli üstünlüyə malik olduğunu müşahidə edirik.

Təbii ki, qeyri-qanuni əmməli törədən işçilər şirkət daxilində müxtəlif pozisiyalar tuturlar. ACFE-nin təqdim etdiyi hesabat əsasən aşağıdakı cədvəldə cinsiyyət bölgüsü üzrə fıırıldaqçılıq halları törədən işçilərin şirkətdə tutduqları vəzifələr üzrə bölgüsü isə belədir:



**Şəkil 5. Fırıldaqçıların şirkətdə tutduqları vəzifələr üzrə bölgüsü**

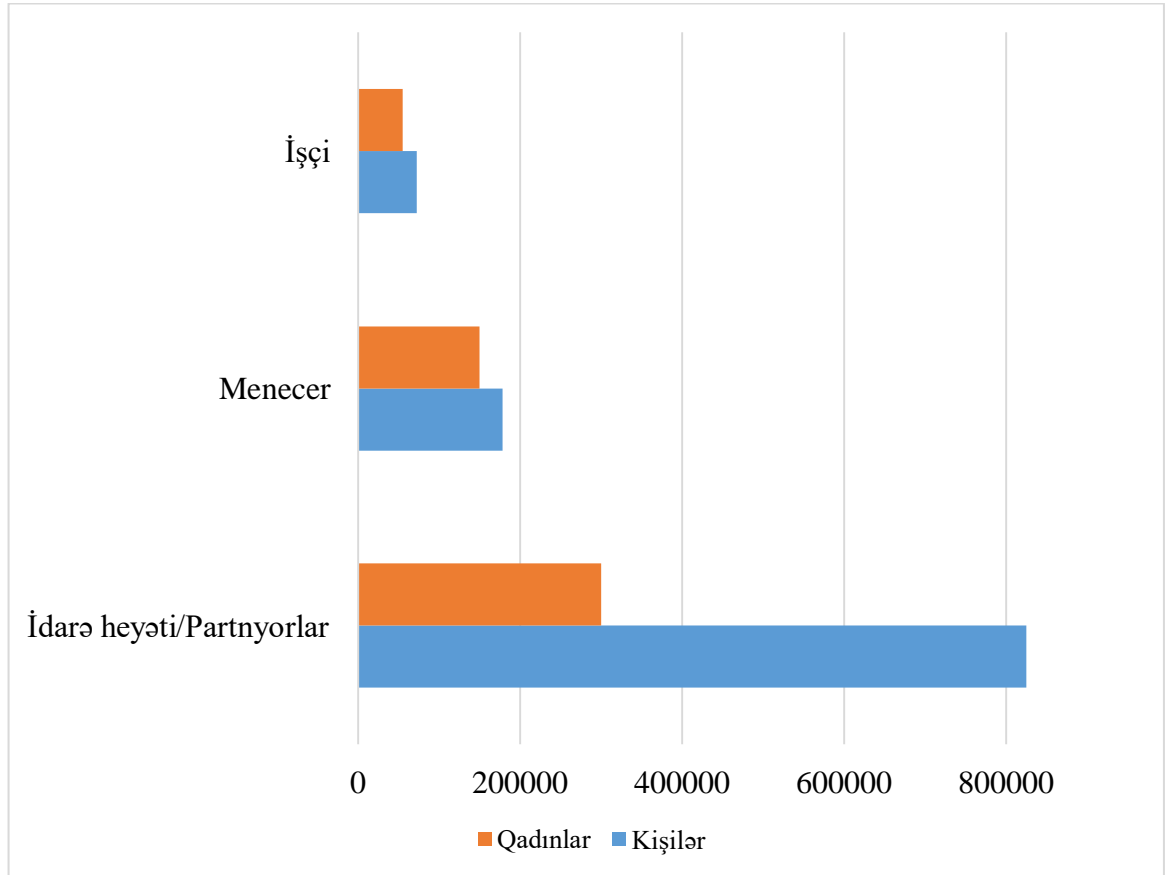


**Mənbə:** ACFE hesabatı, 2016

5-ci cədvələ nəzər yetirdikdə belə bir nəticə gəlmək olur ki, şirkətin iyerarxik strukturunda yuxarı qalxdıqca kişilərin fırlıdaqçılıq əməlləri törətməkdə üstünlüyü artır. İşçi səviyyəsində fırlıdaqçıların yalnız 58,9%-i, menecerlər arasında bu göstərici 73%, idarə heyəti/partnyorlar arasında isə 83%-nin kişilərin təşkil etdiyini görürük. Bu bölgünü nəzərə alsaq, şirkətlərdə qadınlarla müqayisədə kişilərin fırlıdaqçı əməlləri nəticəsində şirkətlərə vurulan orta ziyanın daha yüksək olmasını təxmin edə bilərik.

Cədvəldən də görüldüyü kimi aşağı vəzifələrdə çalışan işçilər arasında fırlıdaqçılıq əməllərini törədənlərin cinsi bölgüsünə nəzər yetirdikdə qadınlarla kişilərin arasında fərqin daha az olmasını müşahidə edirik. Bu onunla izah edilə bilər ki, aşağı vəzifələrdə fırlıdaqçılıq törədənlər əsasən kiçik vəsaitləri mənimsəməyə cəhd edirlər. Şirkətdə status artdıqca qadınlardan bu tipli əməlləri törətmə meylli azalmağa başlayır. Bu kişilərin təbiət etibarilə qadınlardan daha çox risk almağa meylli olması ilə əlaqələndirilə bilər.

**Şəkil 6. Fırıldağcılarının şirkətdə tutduqları vəzifələrə görə cinsiyyət üzrə bölgüsü**



Mənbə: ACFE hesabatı, 2016

Bu təhlili daha da genişləndirsək, cədvəl № 5-ə nəzər saldıqda belə bir nəticəyə gəlmək olur ki, şirkətlərdə hər bir pozisiya üzrə kişilər qadınlara nisbətən daha yüksək itkilərə səbəb olur. Belə ki, işçi səviyyəsində bir kişi fıırıldağcı üçün orta itki 72 min dollar, qadın üçün isə 55 min dollar təşkil edir; bu, 30,9% artım deməkdir. Menecer səviyyəsində kişilər tərəfindən törədilən dələduzluqlar qadınlar tərəfindən törədiləndən 18,6% daha çoxdur və idarə heyəti/partnyor səviyyəsində kişilərin saxtakarlığı 175% böyükdür. Bununla yanaşı səlahiyyətlərin genişlənməsi nəticəsində daha böyük itkilərin baş verdiyini görmək mümkündür.

ACFE daxil olmaqla bir çox tədqiqat nəticəsində, aldadıcı profilin təhlilləri aparılmış və bir sıra ümumi nəticələr əldə edilmişdir (ACFE, 2016):

- Təhsil səviyyəsi: Fırıldağcılarının təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi onların vurduqları ziyan həcmi ilə düz mütənasib asılıdır. Belə ki, daha təhsilli işçilər daha böyük fıırıldağcılıq törətməyə meyli olurlar. Daha savadlı işçilər

şirkət resurslarını oğurlamağın və ya öz şəxsi məqsədləri üçün istifadə etməyin müxtəlif metodlarını tətbiq edirlər.

- Cinayət keçmişi: Fırıldaqçıların əksəriyyəti əvvəllər cinayət törətməmiş şəxslərdən ibarətdir. Hazırkı araşdırmaya əsasən, təxminən 88% fırıldaqçı heç vaxt cəza almamış və mühakimə edilməmiş şəxslərdən ibarətdir, 5,5% -i mühakimə olunmuş lakin məhkum edilməmiş, 5% -i isə keçmişdə həbsdə olmuş şəxslərdir.
- Səlahiyyət səviyyəsi: Mövcud tədqiqatların nəticələrinə görə, idarəçi səviyyəsində olmayan işçilərin 36,6%-nin fırıldaqçılıq etdiyi müşahidə olunmuşdur və bu nisbəti 42% -lə menecerlər və 17% -lə yüksək səviyyəli rəhbərlik izləmişdir. İşçilərin tərəfindən şirkətlərə vurulan ziyanın miqdarının onların vəzifə səlahiyyətlərinin artmasına mütənasib olaraq artması da müşahidə olunmaqdadır.
- Tutduqları pozisiyalar və şirkətdə fəaliyyət müddətləri: Fırıldaqçıların çalışdıqları departamentlər aspektindən analiz edildikdə, şirkət resurslarına daha asanlıqla əlçatan mövqeyə malik olan; mühasibatlıq, satış, idarəetmə, satınalma və maliyyə kimi sahələrdə daha çox fırıldaqçı əməllər görülür. Vəzifə müddəti faktoru təhlil edildikdə isə, ən çox fırıldaq əməli əsasən şirkətdə 1 və 5 il arası müddətdə işləyən işçilər tərəfindən törədildiyi müşahidə olunur. Digər tərəfdən, 10 ildən artıq müddətdə işləyən işçilərin törətdikləri fırıldaqçılıqlar nəticəsində yaranan itkilərin miqdarının ən yüksək olduğu məlum olmuşdur.
- Şəxsi keyfiyyət: Zəka səviyyələri yüksəkdir və ya daima çox ağıllı olduqlarını düşünürlər. Özlərinə digər insanlardan daha çox önəm verirlər və eqoistdirlər. Onlar ətrafdakı insanları alçaltmağa meyli olurlar. Onlar uğursuzluqdan qorxmur, riskləri alır, şanslarını düşünür və özlərinə güvənir və heç vaxt tutulmayacaqlarını düşünürlər. Yaradıcı ideyaları sahib olub, öz işlərinə çox maraq göstərirlər və yeniliklərə açıqdırlar. Onlar qaydalara riayət etməkdə çətinlik çəkirlər, bəzən qaydalara məhəl qoymazlar. Onlar skeptik xarakterlidirlər və hər zaman şübhə edirlər. Çox vaxt ictimai

izolyasiyaya m rurz qalirlar. Onlar iŒ   n tez gəlirlər,  n sonda onlar  ıxirlar. T til  getmədən illərlə iŒ l yirl r. Bunun səbəbi onlar iŒ  t rk etdikləri zaman fırldaq ı əməllərinin ortaya çıxmasından narahatdırlar. Yüksək z vq , bahalı hobbil r , böyük arzulara sahib olmaqla, acg zly v  yüksək ambisiyalı olurlar.

## II FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İŞÇİ FIRILDAQLARININ ÜZƏ ÇIXARILMASI

### 2.1. Müəssisələrdə işçi firıldaqlarının üzə çıxarılmasına səbəb olan ünsürlər

Bir şirkətdə işçilər tərəfindən firıldaqçılıq hallarının həyata keçirilməsində ən böyük səbəblərdən biri şirkət fəaliyyətində yaranan boşluqlardır. Firıldaq üçbucağının elementlərindən biri olan fürsət unsürü bu kimi hallarda yaranır və firıldaqçılıq niyyəti olan işçi bu fürsətdən öz şəxsi mənfəəti üçün yararlanmaq üçün istifadə edir.

Aşağıda işçilərin dələduzluğa əl ata biləcəyi bir iş mühitinin xarakterik xüsusiyyətləri təsvir olunmuşdur (Bozkurt N., 2009):

- Şirkətin firıldaqçılığı bir risk faktoru kimi görməməsi və baş verə biləcək riski qiymətləndirməyə ehtiyac duymaması,
- Şirkət rəhbərliyinin baş verən qanun pozuntularına qarşı biganəliyi və görməməzlikdən gəlməsi,
- Şirkət işçilərinin mental cəhətdən aşağı olması,
- İşçi dövriyyəsinin çox sürətlə baş verməsi və bu səbəbdən müəssisədə uzun müddətli fəaliyyət göstərən işçilərin nisbətində az olması,
- Şirkətin işçilərinin peşəkarlıq səviyyələrini yüksəltmək üçün təlimlərə qarşı laqeydliyi və ya onlara əhəmiyyət verməməsi,
- Şirkətin uzunmüddətli planlarla yox, gündəlik alınan qərarlar ilə biznes fəaliyyətinin idarə edilməsi,
- Şirkətinin gəlirlərində və mənfəətində çox sürətli artımların müşahidə olunması,
- Müəssisənin rəhbərliyinin işçilərə qarşı çox sərt və egoist bir liderlik siyasəti nümayiş etdirməsi,
- Şirkətin ədalətsiz, qeyri-bərabər məvacib siyasətinə malik olması,
- Zəif daxili nəzarət strukturuna malik olması,
- Şirkətin yüksək səviyyəli iş etikasına malik olmaması.

Şirkətdə fırıldaqçılıq törədilməsi üçün əlverişli mühit təmin edən amillərin sayını artırmaq mümkündür. Bu zaman vacib məsələ odur ki, müəssisədə bu ünsürlərin mövcud olması şəraitində və işçilərin yuxarıda qeyd olunan vəziyyəti nəzərə aldıqda fırıldaqçılıq əməlinin törədilməsi qaçınılmaz olacaqdır.

Müəssisələrdə bu halların təsbit edilib ortaya çıxarılması digər qanunsuzluq hallarında olduğu kimi asan deyil. Fırıldaq əməlini tapmaq və aşkar etmək xüsusi bilik və təcrübə tələb edən bir məsələdir.

Fırıldaq halları təbiət etibarilə özündə olduqca gizlilik/məxfilik, diqqət yayındırma xüsusiyyətləri daşdıqlarına baxmayaraq, istər sərbəst auditorlar, istərsə də daxili auditorlar formalaşdırdıqları və inkişaf etdirdikləri müxtəlif üsul və vasitələrlə onlarla mübarizə aparmaqdadırlar.

Auditor əvvəlcə şirkətin daxili nəzarət sistemi, iş şəraiti və ətraf mühitlə əlaqələri barədə müəyyən bilgilər əldə edərək mövcud ola biləcək potensial fırıldaqçılıq və oğurluq törədilməsi üçün təzyiq, fürsət və ya digər hərəkətə keçirici faktorları və situasiyaları müəyyən edə bilər. Bunlar “fırıldaqçılıq və pozuntular risk faktorları” adlanır. Bu risk faktorları fırıldaqçılıq və qanun pozuntularının mövcud olmasını göstərmir, lakin bu kimi hallar törədildikdə üstünün açılmasında köməklik göstərirlər. Bir sözlə, bu risk faktorlarının mövcudluğu müstəqil auditorun əhəmiyyətli dərəcədə dələduzluq olması riskini qiymətləndirməkdə təsirli ola bilər.

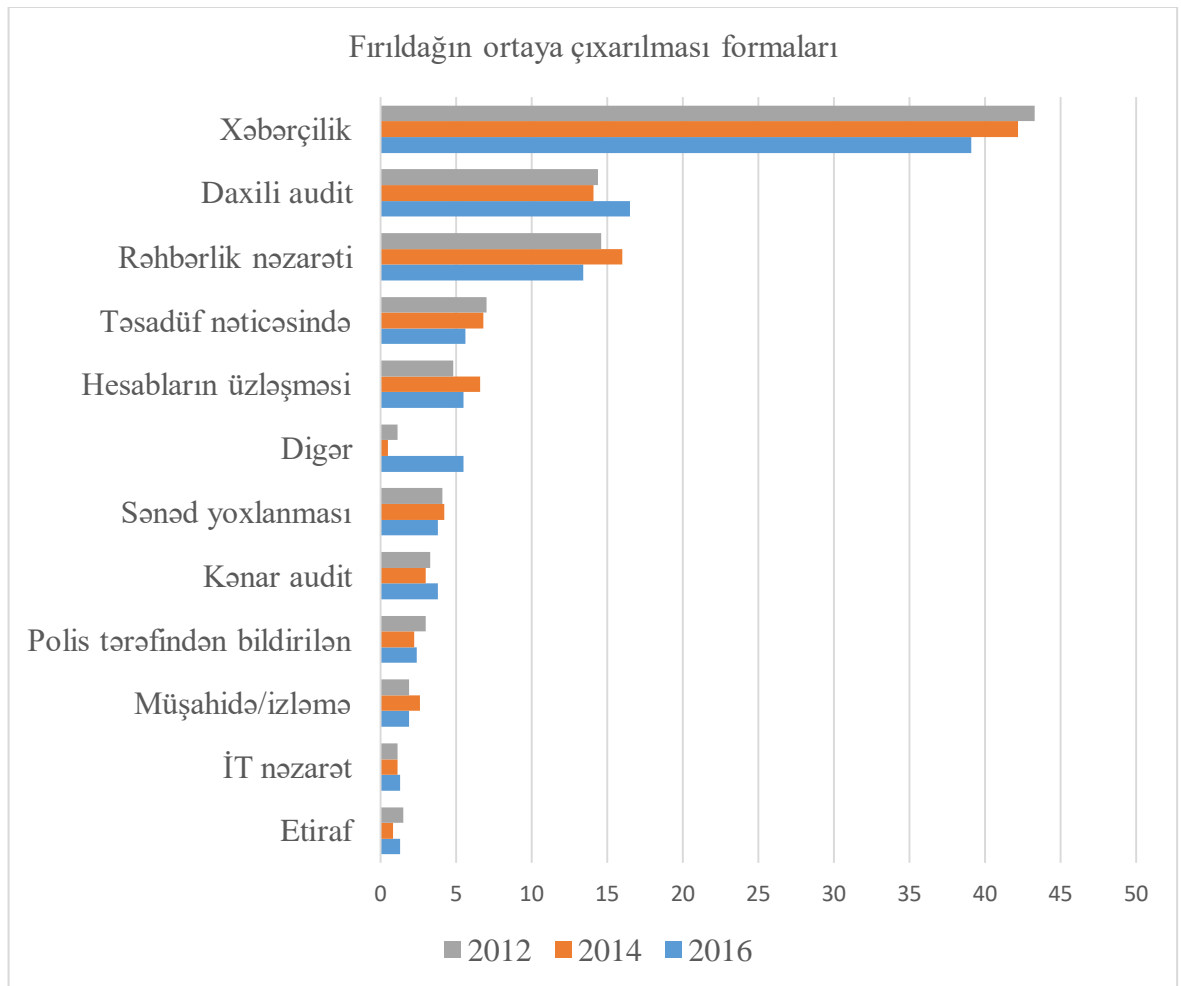
Fırıldaq hallarının ortaya çıxarılmasında və daxili nəzarət sisteminin çatışmazlıqlarını müəyyən etmək üçün ən yaxşı yollardan biri sadəcə müxtəlif suallar verməkdir. Çünki şirkətin daxilindən və xaricindəki şikayət və xəbərçiliklərin fırıldaqçılığın üstünün açılması yolunda əhəmiyyətli bir paya sahibdir.

Aşağıdakı xüsusiyyətlər və səbəblər də insanların aldadılmasına səbəb ola bilər (Bozkurt, 2009: 96).

- Keçmiş karyeralarında uğursuzluq təcrübəsi olan insanlar aldatmağı meylli olurlar,

- Özlərini sevməyən və eyni zamanda da ətrafı tərəfindən də sevilməyən insanlar daha hiyləgər ola bilirlər,
- Diqqəti tez dağılan, zövq aldıkları şeyləri təxirə sala bilməyənlər dələduzluğa daha çox meyl edirlər,
- Fırıldaçılıq etmək və oğurlamaq nə qədər asan olsa, daha çox insan bunu etməyə cəh göstərək,
- Fərdlər müxtəlif ehtiyaclara malikdirlər və buna görə də müxtəlif səviyyələrdə yalan söyləyib dələduzluq edə bilirlər,

**Şəkil 7. Fırıldağın ortaya çıxarılması formaları**

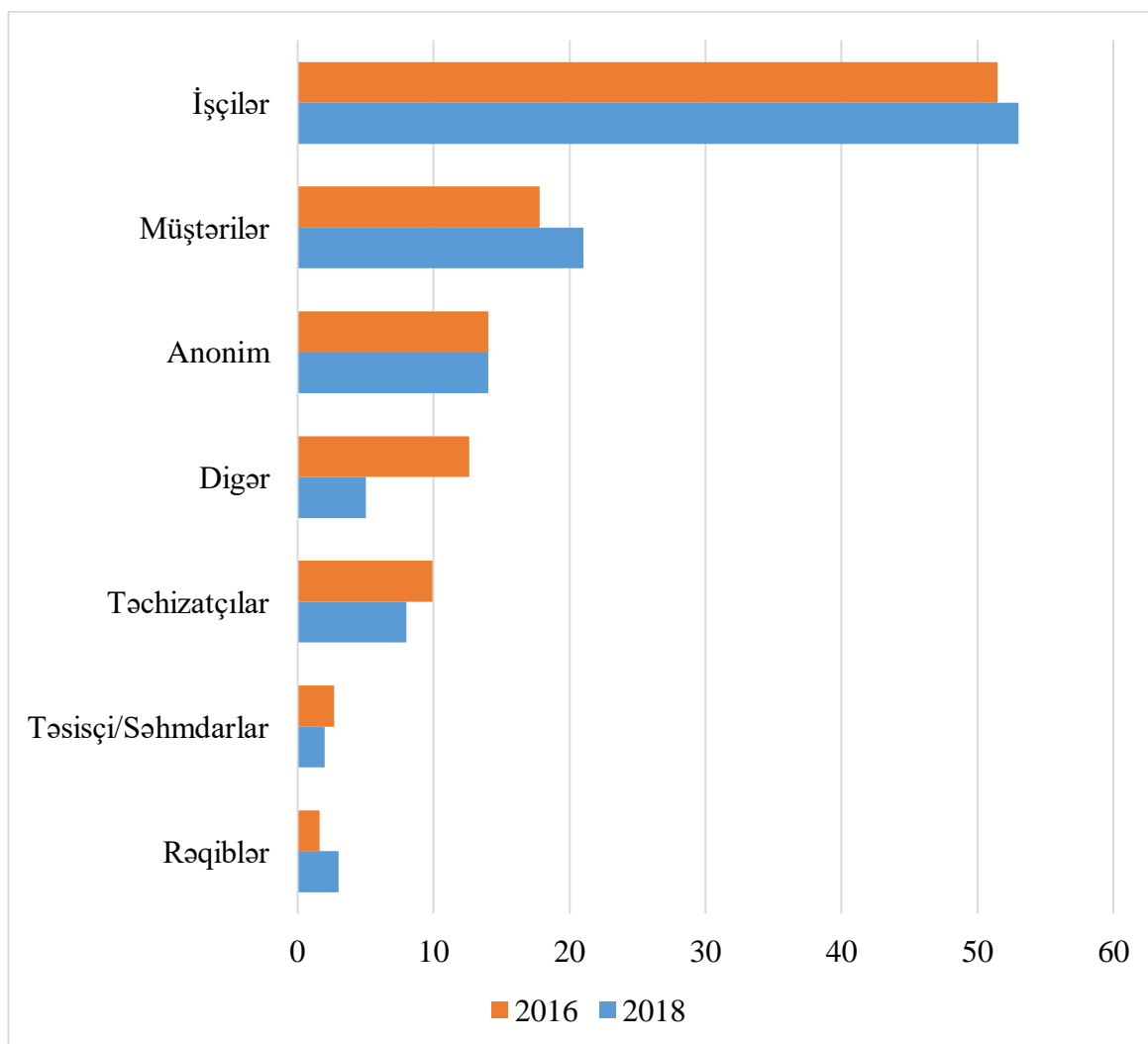


**Mənbə:** ACFE hesabatı, 2016

Yuxarıdakı cədvəldən aydın olur ki, son illərin göstəricilərinə əsasən fıırıldağ hallarının yarısından çoxu xəbərçilik nəticəsində aşkar edilmişdir. Ondan sonra növbə ilə daxili audit, rəhbərliyin aşkar etməsi, və s. gəlir.

Aşağıdakı cədvəldə isə xəbərçiliyin hansı mənbələrdən gəldiyini müəyyən etmək mümkündür:

**Şəkil 8. Xəbərçilik məlumatlarının mənbələri**



Mənbə: ACFE hesabatı, 2016

Leonard Vona kitabında firıldaqqılıq yoluyla pul mənimsəməyi ATM maşınına bənzətmişdir. ATM maşınlarının banklardan pul çəkmək üçün istifadə olunduğunu və firıldaqqılığın isə şirkətlərdən pul çəkməyə yaradığı bənzətməsini qeyd etmişdir. Bu bənzətmədən yola çıxaraq ATM sözünün baş hərfləri ilə; Fərqundəlik (Awareness), Nəzəriyyə (Theory), və Metodologiya (Methodology) ifadələrini gündəmə gətirmişdir. Bu trilogiya firıldaqqılığı ortaya çıxarma prosesində önəm verilməli olan üç əsas elementdir. Başlıqların açıqlaması isə aşağıdakı qeyd edilmişdir (Vona, 2012):



### *Fərqiindəlik ünsürü - (Awareness)*

- Fırıldıaqçılığı gizlətmək üçün istifadə olunan strategiyaların fərqiində olmaq,
- Qarışıq, çox müxtəlif fırlıdaqçılıq gizlətmə strategiyalarının fərqiində olmaq,
- Fırıldıaqçı əməliyyat əlamətlərinin fərqiində olmaqdır.

### Nəzəriyyə ünsürü – Theory

- Fırıldıaqçılıq anlayışı,
- Fırıldıaq üçbucağı aşına olmaqdır.

### Metodologiya ünsürü – Methodology

- Fırıldıaqçılıq əməlinin məqsədinin müəyyən olunması,
- Fırıldıaqçılıq riski qiymətləndirilmə prosesinin inkişaf etdirilməsi,
- Fırıldıaqçılıq istintaqının (araşdırmasının) reallaşdırılmasıdır.

Şirkətlər işçilər tərəfindən törədilən bütün fırlıdaqçılıq hadisələrini vaxtında müəyyən edib onların qarşısını ala bilmirlər. Lakin inkişaf edən texnologiyalar, qanunlar və bu sahədə təcrübələr bu sahənin hər keçən gün yeni metod və texnikalarla inkişaf etməsini təmin etməkdədir. Fırıldıaqçılığın ortaya çıxarılması mərhələsi fırlıdaqçılığın təsbit edilməsində daha yaxşısını, asanını və daha az vaxtda tamamlananını tapmaq məqsədi güdən bu irəliləyişlərin yenilərini tapmağa hələ də davam edən bir prosesdir.

### *Mühasibatlıqla bağlı anormallıqlar*

Müəssisələrdə dələduzluğun formalaşmasına mane olmaq üçün müxtəlif nəzarət mexanizmləri tətbiq olunur, lakin bu mexanizmlər bəzən yetərsiz ola bilər. Saxtakarlığın aşkar edilməsi prosesi oğurluğun baş verdiyi anda və ondan sonra təsbit edilməsində yer alır. Bu mərhələdə fırlıdaqçılığı önləmək qədər onu ən qısa müddətdə ortaya çıxartmaq da əhəmiyyət qazanır. Müəssisələr dələduzluğun önləyici texnikalarının bütün potensial dələduzları dayandırmaqda qeyri-kafi qalacağı ehtimalına qarşı törədilə biləcək oğurluq hallarının ən qısa müddətdə ortaya çıxarılmasını təmin edən sistemlər təşkil edirlər.

Dələduzluğu aşkar etmək üçün bir strategiya olaraq analitik araşdırma prosedurasına əlavə olaraq, qüsurları aşkar etmək və şübhəli fırlıdaqçılar barədə

məlumatlandırılma üçün əlavə bildiriş mexanizmlərinin yaradılması prosedurlarından istifadə edilməlidir. Bu aspektən baxıldıqda, kiminsə rifah səviyyəsi bir anda dəyişdirə bilər, sənədlər yoxa çıxıb bilər və ya işçi şübhəli davranışlar nümayiş etdirə bilər. Digər cinayətlərdən fərqli olaraq, bu cür hərəkətlər fırıladaqlarda nəticəyə gətirib çıxaran qəti sübutlar ola bilməz, lakin onlar bir dələduzluğun olduğunu göstərən “qırmızı bayraq”lar hesab olunur.

Qırmızı bayraqlar, kifayət qədər dəlil olmadan bəzi şeylərin qaydasında getməməsi barədə şübhələr yaradan göstəricilərdir. Bu anormallıqlar davranış, statistiki və ya təşkilati anormallıqlar formasında özünü göstərir. Davranış anormallıqlarına nümunə olaraq gözləniləndən yüksək tərzdə yaşamaq və ya adamın həyat tərzindəki ani dəyişikliklər göstərilə bilər. Təşkilati anormallıqlara bir müəssisənin adı təşkilat quruluşundan müəyyən kəanlaşmalar daxildir. Maliyyə nəzarət sistemlərinin olmaması və ya qeyri-real satış və qazanc rəqəmləri təşkilati anormallıqlara nümunə olaraq göstərilə bilər. Statistik anormallıqlar isə müəssisənin mühasibat qeydlərindən gələn qeyri-adi göstəricilərdən ibarətdir. Səyahət xərclərində normaldan yüksək tendensiya müşahidə edilməsi və şirkətin səhmlərinin dəyər qazanması kimi nümunə göstərilə bilər.

Dələduzluğun simptomları qırmızı bayraq kimi ifadə edilə bilər; bunlar saxta əməliyyatlar baş verə biləcəyinə dair göstəricilərdir. Fırıladaqçılıq əlamətləri analizinin təməlinə müəssisənin quruluşu, müəssisə səviyyəsində fəaliyyətlərin aparılma tərzini və müəssisənin fəaliyyətinin təbiəti dayanır. Qırmızı bayraqlar potensial dələduzluq imkanlarının xəbərdarlıq siqnallarını təmin etməkdədir.

Şübhəli vəziyyətlərin təsbitində qırmızı bayraqlar metodu son dərəcə təsirli və məhsuldar bir üsuldür. Topluca qiymətləndirildikdə dələduzluq və korrupsiyanın göstəricisi olan qırmızı bayraqlarla müəyyən nəticələr əldə etmək mümkündür. Auditor apardığı araşdırma əsnasında risk faktorlarını təyin edərkən şübhəli və araşdırmağa ehtiyac duyulan nöqtələri təsbit edir. Bu şübhəli nöqtələrin təsbitində isə qırmızı bayraqlar yoxlama aparacaq şəxsə faydalı bir qaynaq təmin edir.

Ümumiyyətlə, fırıladaqçılığın üstünün açılması mürəkkəb bir prosesdir. Bir çox dələduzluqlar ortaya çıxarılmadan itib batır və heç bir zaman tapılmır:

- Təbiət etibarilə ortaya çıxarılması çətin bir prosesdir.
- Bu əməlləri gizlətmək üçün cinayətkarın bir çox variantları var.
- Buna görə də 2018-ci ildə baş verən fırıldaqçılıq faktlarının 7%-i təsadüf nəticəsində ortaya çıxmışdır.

- Bir çox müəssisədə olan daxili nəzarət sistemləri fırıldaqçılığı ifşa etmək üçün konfigurasiya edilmir.

- İdarələr tərəfindən dələduzluq riski aşağı qiymətləndirilir və ya elə də nəzərə alınmır.

- Effektiv kadr siyasəti yoxdur.

Fırıldaqçılığı ortaya çıxartmaq xüsusi bilgi və təcrübə tələb edən bir işdir. Buna baxmayaraq istər, sərbəst auditorlar istərsə də daxili auditorlar inkişaf etdirdikləri müxtəlif üsullar və texnikalarla bu kimi hallarla mübarizə etməkdədirlər. Ümumi olaraq fırıldaqçılığı üzə çıxarma üsulları olaraq ifadə edilən bu texnikalar müəssisədə dələduzluğa qarşı verilən mübarizədə ən əhəmiyyətli vasitədir. Bu zaman dələduzluğu ortaya çıxartma metodlarında müxtəlif statistik üsullar, maliyyə analiz üsulları, kompüter dəstəklı yoxlama üsulları, məlumatların analiz proqramları və müxtəlif strateji yanaşmalar yer almaqdadır.

**Şikayətlər, xəbərdarlıqlar və diqqəti çəkmə tədbirləri.** Auditorlar bəzən fırıldaqçılıq hallarını aşkar edə bilmədikləri üçün təzyiq və tənqidlərə məruz qalırlar. Auditorun qeyri-rahət bir mühitdə aparacağı yoxlamaların nəticəsində fırıldaqçılığı ortaya çıxartması çətin olacaqdır. Fırıldaqçılıq prosesi müəyyən bir vaxt ərzində baş verir. Elə bu müddət ərzində, bu proses zamanı edilən şikayətlər, xəbərdarlıqlar fırıldaqçılığın aşkarlanmasında mühüm rol oynayır.

Oğurluq aktının reallaşması mərhələsi; müəssisənin nağd pul, inventar, ehtiyatlarının və digər qiymətlilərin işçilər tərəfindən əllə, kompüterlə, telefonla və ya müxtəlif üsullarla və vasitələrlə oğurlaması hadisəsidir. Bu tip oğurluq aktı, kimsə hadisənin şahidi olduğu halda ortaya çıxı bilər. Oğurluq edildikdə auditorların bu məlumatı ortaya qoyması çox çətinidir. Çünki istənilən anda oğurluq edilə biləcək mühitlərdə hər an mövcud olmaq mümkün deyil. Onlar yalnız şirkətdə audit yoxlanması olduğu zaman belə bir şansa sahib ola bilərlər, lakin o

zaman da auditorun varlığına görə işçilər saxtakarlığı dayandırılar. Bu nöqtədə, fırıldaqçılığı ortaya çıxarmağa ən çox şansı olanlar, fırıldaqçının yaxın dostları, meneceri və digər işçilərdir.

**Gizlətmə mərhələsi;** maliyyə qeydlərinin dəyişdirilməsi, yanlış kassa və inventarın sayımı, lazımi qeydlərin məhv edilməsi şəklində fırıldaqçılıq törədən işçinin fırıldaqçılığın ortaya çıxmasına mane olmaq üçün xüsusilə də sənədlər və qeydlər üzərində fırıldaqçılıq hərəkətlərini gizlətməyə çalışmasıdır. (Çalış, Ercan, Çatıkkaş, Özgür, a.g.e. s. 207.)

Bu mərhələdə auditorların fırıldaqçılığın üstünü açmaq üçün daha çox şansları var. Məsələn; dələduzluq törədən işçinin gizlətmək məqsədi ilə istifadə etdiyi sənədlərin və qeydlərin təhlili vəziyyəti ortaya çıxarmaq üçün faydalı ola bilər. Digər tərəfdən, mühasiblər və iş yoldaşları fırıldaqçılığı aşkarlamada daha təsirli olurlar.

Çevirmə mərhələsində oğurlanmış mallar satılır və pula çevrilir. Sonra da növbəti mərhələyə, yəni oğurlanmış pulun xərclənməsi mərhələsinə keçilir. Əgər istifadə edilməyəcəkdisə, oğurluq əməlinin bir mahiyyəti qalmaz. Bu mərhələdə, fırıldaqçı şəxsin həyat səviyyəsində dəyişikliklərə səbəb olur. Bu dəyişiklik bir fırıldaq əlaməti olaraq nəzərdən keçirilə bilər. Auditorların işçinin həyat tərzindəki dəyişiklikləri daim müşahidə etmək imkanı yoxdur. Buna görə auditorlar bu mərhələdə fırıldaqçılığın aşkarlanmasında passiv qalırlar. Bu dəyişikliyə fırıldaqçının həmkarları, kolleqaları, şəxsi dostları və menecerləri şahid olduqları üçün əməlin aşkar olunmasında mühüm rol oynaya bilərlər. (Arzova, S. Burak 2003, s. 125.)

Fırıldaq əməllərinin aşkar olunmasında şirkət işçilərinin, menecerlərin, şirkətdən kənar şəxslərin və şirkətlə əlaqəli üçüncü şəxslərin yardımları mühüm rol oynayır. Bu nöqtədə, bu insanlar tərəfindən ediləcək şikayətlər və xəbərdarlıqlar, fırıldaqçılığın ortaya çıxması yolunda ön sıralarda olacaq. Xəbərdarlıqlar və şikayətlər bir dələduzluq əlamət hesab olunur. Bu zaman həmçinin, bir işçinin münasibətləri yaxşı olmayan digər bir iş yoldaşını əsassız iddialarla ittiham

etməklə şikayət etmə ehtimalı da mövcuddur. Ona görə də, daxil olmuş hər bir şikayət və xəbərdarlıq diqqətlə nəzərdən keçirilməlidir.

Şirkət işçiləri və ya başqaları müxtəlif səbəblərə görə şübhəli olsa belə, fırıldaqçılıq xarakteri daşıyan bir hadisəni bildirməkdən boyun qaçıra bilirlər. Bunun səbəbləri aşağıdakı kimi verilə bilər (Bozkurt, Necat 2009 s.163-164):

- Fırıldaqçılıq məsələsində bir cinayət və ya oğurluq hadisəsində olduğu kimi fırıldaqçılıqdan tam şəkildə əmin olmaq şansı yoxdur. Qətl əməlinə bir cəsəd, soyğun hadisəsində kamera görüntüsü ola bilər. Ancaq fırıldaqçılıq zamanı yalnız bir əlamət və ya müəyyən işarələr mövcud olur. İnsanlar sadəcə şübhələndikləri üçün kimsə günahlandırmaqdan çəkinirlər. Məsələn, hər hansı bir işçinin həyat səviyyəsi müsbətə doğru dəyişdiyi üçün onu şikayət etmək olduqca çətin verilən bir qərardır.
- Əgər müəyyən məlumatlara sahibdirsə, edəcəyi şikayət ilə ön plana çıxmaqdan qorxa bilər. Daha sonralar başına gələ biləcək təhlükəli hadisələr bilgi sahiblərini ürkdə bilər.
- Bəzi hallarda fırıldaqçılıq törədən işçilər şikayət edə biləcək səviyyədə olan işçilərdən yuxarı vəzifədə olur və bu amil də həmin işçilərin çəkinməsinə səbəb olur. Məsələn; fırıldaqçı işçinin şikayət edə biləcək işçinin meneceri olması ehtimalında işçi işini itirmək qorxusu ilə şikayət etməkdən boyun qaçıra bilər.
- Sonda, şirkətlər əksər hallarda bu kimi şikayət və xəbərdarlıqların edilməsini asanlaşdıracaq və hətta, təşviq edəcək mühit yaratmırlar.

Şirkətlər fırıldaq hallarının aşkar olunması üçün şikayət, xəbərdarlıq və bildirişlərin edilməsinə təşviq edəcək şəkildə işçilər və müştərilərini cəsarətləndirəcək mühitlərin yaradılmasına çalışmalıdırlar.

**Yüksək həyat səviyyəsi.** Fırıldaq əməlləri törədənlər adətən bunu təzyiq altında olduqları üçün edirlər. Bəzən bu təzyiq gerçəkdir, bəzən isə yalnızca acgözlük ucbatından edirlər. Çox vaxt fırıldaq əməli nəticəsində ələ keçirilən vəsait fırıldaqçının maddi çətinliyini aradan qaldırırsa belə, o, bu tip əməlləri törətməyi dayandırmır və sonralar da davam etdirir. Bunun əsasında işçidə acgözlülüğün

başlanması, bu cinayət əməli nəticəsində cəza almaması və hadisənin aşkar edilməməsi kimi səbəblərin olması çox yüksəkdir. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi, işçi ilk vaxtlarda mənimsədiyi pulları bir müddət gizlədir, lakin sonra tutduqları maliyyə resurslarını xərcləməyə başlayır. Elə bu mərhələ də, yəni pulların xərclənməyə başlanması fırıldaqçılığın ilk əlaməti hesab olunur. Bunlar (Çelik, Tuncay, a.g.e. , s:72.):

- Bahalı ev və avtomobil istifadəsi,
- Yüksək səviyyəli sosial klublarda üzv olmaq,
- Qiymətli paltarlar alınması,
- Yüksək dəyərli zinət əşyalarının alınması,
- Xarici səyahətlər və s.

İşçilər etdikləri oğurluq nəticəsində tutulmazsa, bu onlarda özlərinə güvənin də artmasına səbəb olur və oğurluq hərəkətləri daha yüksək səviyyəyə qədər yüksəlir və xərcləri də eyni dərəcədə dəyişir.

İşçinin rifah səviyyəsinin dəyişməsi fırıldaqçılıq əməlinin törədilməsi barədə əhəmiyyətli bir göstərici olmaqla, heç də həmişə özünü doğrultmaya bilər. Burada zəruri tədqiqat aparılmalı və sonra qərar qəbul edilməlidir. Yenə də qeyd etdiyimiz kimi, menecerlərin, biznes işçilərinin və iş yoldaşlarının fırıldaqçılığının aşkar olunmasında rolu böyükdür.

### **Adəti olmayan davranışlar**

Şəxs vicdanı ilə tək başına qaldıqda tutulma qorxusunun həyəcanını ətrafındakılara hiss etdirir. Bu səbəblə ilk dəfə fırıldaqçılıq törədən şəxslər qorxu və günahkarlıq kimi hisslərin təsirinə qapıla bilərlər. Bu hisslər stressə səbəb ola bilər. Bir şəxsdə fərqliliyə gətirib çıxaran proses aşağıdakı mərhələləri izləməkdədir (Arzova, 2003, s: 124):

- Cinayətkarlıq,
- Qorxu,
- Stres,
- Davranış dəyişiklikləri

Bu zaman isə, işçidə dəyişikliyə səbəb olan prosesin son mərhələsinə gələn bir işçinin davranışlarında aşağıda qeyd olunan davranış dəyişiklikləri və davranış pozğunluqları müşahidə oluna bilər (<http://www.fraudiscovery.com/detect.html>, 14.08.2010, Pazarçeviren, 2005, s. 7.):

- İnsanların üzünə və ya gözlərinə birbaşa baxa bilməmə,
- Psixoloqlara gedərək etiraflar etmək,
- Mümkün nəticələri daim fikirləşərək stressə qapılmaq,
- Tolerantlığın olmaması,
- İşini itirməkdən qorxan,
- Həmişə həyəcan içində görünmək,
- Xəstələnməkdən qorxmaq,
- Həddindən artıq şübhəçi olmaq
- Qeyri-adi qıcıqlanmalar,
- Davamlı yuxusuzluq çəkilməsi,
- Spirt və siqaret istifadəsinin artması və s.

## **2.2. Müəssisələrdə işçi fırıldaqlarının üzə çıxarılmasında istifadə olunan metodlar**

Dələduzluq ilə mübarizədə, üzə çıxarılma əsasən yoxlamadan kənar yollarla baş tutur. Belə ki, onlar şikayət, “zəng” və ya təsadüf yolu ilə ortaya çıxmaqdadır. Bu auditorların uğursuzluqlarının arxasındakı ən böyük səbəb olub onların yoxlanmanın aparılması zamanı texnologiyadan və məlumat analiz proqramlarından istifadə etməməsini göstərir.

Texnoloji əsaslı audit proqramları fırıldaqçılığın qarşısını alır və onun aradan qaldırılması üçün çox vacib rol oynayır. "Ənənəvi" hesab olunan yanaşmalarda auditorlar “seçmə” yolu vasitəsilə məlumatlarının bir hissəsini nəzərdən keçirmək məcburiyyətindədirlər, lakin bu proqramlar vasitəsilə bütün məlumatları araşdırmaq mümkündür. Üstəlik bu proqramlar vasitəsi ilə yoxlama nəzarəti avtomatik olaraq davamlı aparıla bilər. Digər tərəfdən, bu proqramların köməyi ilə müəssisənin bazasında birdən çox faylın araşdırılması mümkündür.

Dələduzluğun aşkarlanması üçün istifadə edilə bilən yanaşmalar iki bölməyə ayrılır:

- Ənənəvi yanaşmalar,

- Aktiv metodlar.

#### *Ənənəvi yanaşmalar*

Bu yanaşmada, adətən, şikayətlər, xəbərdarlıq, təsadüf, müşahidələr və intusiya başlayan fəndlər ortaya çıxır. Şikayətlərin çatdırılmasına kömək etmək üçün üsullar artıq geniş istifadə olunur. Buna misal kimi bir çox şirkətlər tərəfindən istifadə olunan “Qaynar xətt”ləri göstərmək olar.

#### *Aktiv yanaşmalar*

Aktiv metodlarda gözləmə prinsipi ilə işləmir, əksinə bu üsulların tətbiqi ilə onların simptomları üzərində davamlı bir şəkildə araşdırma xarakteri daşıyır: Davamlı olaraq məlumatlar tədqiq olunur, nəticələr təhlil edilir və ehtimallar ortaya qoyulur.

#### **Strateji yanaşmalar**

Strateji yanaşmada, ənənəvi üsullarla olduğu kimi, fırldaqçılıq əlamətləri müşahidə olunduqdan sonra hərəkət keçilmir. Bir fırldaqçılıq varsa, onu mümkün qədər tez üzə çıxarmaq və mümkün zərərin ən aza endirilməsi məqsədi daşıyır. Bu məqsədlə, fırldaqçılığın ortaya çıxmasını gözləmək yerinə, müəyyən bir sistematik yanaşma ilə əlamətlərin olub olmaması istiqamətində aktiv bir yol izlənilir.

Strateji yanaşma ilə fırldaqçılığın ortaya çıxarılması prosesi aşağıda qeyd olunan 8 mərhələdən ibarətdir:

- Şirkətin tanınması,
- Şirkətdə mövcud ola biləcək potensial fırldaqçılıq imkanlarının müəyyənləşdirilməsi,
- Hər bir fırldaqçılıq növü üçün mümkün fırldaqçılıq simptomlarının toplanması,
- Simptomlar haqqında məlumatların toplanması üzrə texnologiyadan istifadə olunması,
- Nəticələrin təhlil edilməsi və sadələşdirməsi,



- Simptomların araşdırılması,
- Dövrün izlənməsi,
- Ortaya çıxarma prosedurlarının avtomatlaşdırılması.

**Şirkətin tanınması.** Strateji ortaya çıxarma yanaşmasında proses şirkətin və ya hər hansı bir təşkilatın tam şəkildə tanınması, onun fəaliyyət sahəsinin müəyyən olunması ilə başlanır. Hər bir şirkətin fəaliyyət mühiti, siyasəti təbii olaraq fərqli olduğundan fırlıdaqçılığı aşkarlamaq üçün fərqli aşkarlama prosedurları tətbiq edilməlidir. Hər bir şirkət və ya biznes vahidi müxtəlif tədqiqatlara və ya araşdırmalara ehtiyac duyduğundan, bu vahidlər ilk növbədə tanınmalı və başa düşülməlidir. Şirkətin tanınması strateji aşkarlama prosesinin əsasını təşkil edir.

Bir şirkətin tanınması üçün əsas işlər aşağıdakı kimi verilmişdir:

- Ortaya çıxarma komandasına şirkət fəaliyyətinə, personala yaxşı bələd olan, işi yaxşı bilən işçi qəbul edilir,
- Şirkətin bütün departamentləri, bölmələri ziyarət edilir və ətraflı bir şəkildə yaxından tanınır.
- Sektorda mövcud rəqabət şəraiti haqqında məlumat toplanılır. Əgər mümkündürsə, rəqiblərin iş prinsipləri, fəaliyyət göstərmə tərzləri barədə məlumat əldə edilir,
- Əsas işçilərlə müsahibələr təşkil olunur.
- Maliyyə hesabatları və digər mühüm sənədlər təhlil edilir.
- Təhlükəsizlik personalı və auditorlarla iş təşkil olunur.

**Şirkətdə mövcud ola biləcək potensial fırlıdaqçılıq imkanlarının müəyyənləşdirilməsi.** Fırlıdaqçılıq analizi aparan şəxs və ya komanda işi tam olaraq bildikdən sonra fırlıdaqçılığı müəyyən etməyə başlayır. Fırlıdaqçılığı müəyyənləşdirmə prosesi şirkət struktrunu ayrı-ayrı bölmələrə ayırmaqla və fəaliyyət sahələrini qruplaşdırmaqla başlayır. Bu proses şirkət fəaliyyətinin hər bir hissəsinə diqqət yetirməyə kömək edir.

Məsələn, auditor birbaşa şirkətin satışla məşğul olan departamentinə və ya satınalma funksiyasını yerinə yetirən bölməyə müraciət edə bilər. Bu mərhələdə müvafiq sahə araşdırılmağa başlanılır.

Araşdırmalar zamanı aşağıdakı suallar verilə bilər (Bozkurt, Necat a.g.e. s.176.);

- İşçilər kimlərdir, nə tip satıcı və müştərilər vardır. Şirkətdaxili və ya xarici ünsiyyət necə baş verir?
- Bu bölmədə işçilər tərəfindən hansı növ fırıldaqçılıq və ya oğurluq hadisələri törədilər bilər?
- İşçilər və ya menecerlər fırıldaqçılıq etmək üçün hansı şəkildə hərəkət edə bilərlər?
- Satıcılar və ya müştərilər şirkətə qarşı hansı yollarla, necə fırıldaqçılıq törədə bilərlər?
- Satıcı və ya müştərilər fırıldaqçılıq törətmək məqsədilə işçilərlə necə əməkdaşlıq edə bilər?

Yuxarıda göstərilən suallar ətrafında aparılan tədqiqatlar nəticəsində mümkün fırıldaqçılıq fürsətləri ilə əlaqəli bir siyahı çıxarılır.

**Hər bir fırıldaqçılıq növü üçün mümkün fırıldaqçılıq simptomlarının toplanması.** Bu mərhələdə ilk növbədə fırıldaqçılıq əlamətləri müşahidə olunur. Unudulmamalıdır ki, burada hər bir fırıldaqçılıq əlaməti hər hansı bir fırıldaqçılığın olması faktını sübut etmir. Misal üçün qeyd etmək olar ki, şirkət fəaliyyətinin bir mərhələsində debitor borclarında qeyri-adi bir artım fırıldaqçılıq əlaməti olaraq görülür. Lakin, bu əlamətin araşdırılması zamanı sözügedən artımın səbəbinin şirkət üçün əhəmiyyətli bir müştərisinin ödəmə çətinlikləri ilə əlaqədar olması ehtimalı da nəzərə alınacaqdır.

Strateji yanaşmanın bu mərhələsində fırıldaqçılıq əlamətlərini təsnifləşdirilərək bir fayl yaradılır. Məsələn, tədarükçülərdən rüşvət alma yolu ilə törədilə biləcək fırıldaqçılıq halları ilə əlaqəli bir təsnifat aparılaraq fayl yaratmaq mümkündür. (Bozkurt, Necat a.g.e. s.176)

**Simptomlar haqqında məlumatların toplanması üzrə texnologiyadan istifadə olunması.** Bir fırıldaqçılıq əlaməti müəyyən edildikdə və bir fırıldaq əməli ilə əlaqələndirildikdən sonra, dəstəkləyici məlumatlar informasiya bazasından və ya digər mənbələrdən əldə edilməlidir. Buna görə də, şirkətin məlumat bazasında effektiv araşdırma aparmaq üçün nəzərdən keçirmə qrupu məlumat bazasının

prinsiplərini və texnologiyasını anlayan və fırıldaqçılıq məfhumu barədə bir məlumat sahibi olan bir şəxsə sahib olmalıdır. Əksər hallarda, bu texniki işçi məlumat bazasına daxil olmaq və lazımi dəyişikliklərin edilməsində mühüm rol oynayır. (Bozkurt, Necat a.g.e. s.177)

**Nəticələrin təhlil edilməsi və sadələşdirməsi.** Müvafiq məlumatlar alındıqdan sonra sıra analiz və sadələşdirmə mərhələsinə gəlir. Proqramlarda öncədən hazır olan müxtəlif modellər və makrolar vasitəsilə data araşdırılır və bu zaman meydana çıxan anormallıqlar və naməlum dəyərlər tədqiqatçı tərəfindən təhlil edilir.

Tədqiqatlar zamanı əsasən trend analizindən istifadə olunur. Bunun səbəbi isə, fırıldaqçılıq əməlinin əksər hallarda əlaqəli məlumatlarda zaman içərisində müşahidə olunan dəyişikliklərə baxılaraq, analiz edilərək aşkar edilməsi ilə bağlıdır. Göstəricilərdə zaman içərisində meydana gələn kəskin və gözlənilməz artma və azalmalar əksərən fırıldaqçılıq xəbərçisi kimi hesab edilir.

Ənənəvi üsullarda məlumatların əldə edilməsi, toplanması və analiz edilməsi zaman və maliyyə vəsaiti məsələsini ön plana çıxarır. Lakin texnologiyanın köməyindən effektiv şəkildə istifadə olunması ilə bu problemləri ortadan qaldırmaq mümkündür. (Bozkurt, Necat a.g.e. s.177)

**Simptomların araşdırılması.** Müşahidə olunan anormallıqlar diqqət çəkib fırıldaqçılıq əlaməti olaraq qəbul edildikdən sonra, onlar ənənəvi və ya texnologiya əsaslı yanaşmalarla araşdırılır. Aparılan tədqiqat göstərir ki, texnologiya əsaslı yanaşmalar ənənəvi yanaşmalara nisbətən daha mənalı nəticələr verir. (Bozkurt, Necat a.g.e. s.178)

**Dövrün izlənməsi.** Fırıldaqçılıq araşdırması aparan auditor müəyyən edilmiş bütün simptomları izləməlidir. Bu prosesdə saxtakarlığı tapmaq əsas məqsəd olsa da, daxili nəzarət sisteminin zəifliklərinə, təsirli olmayan sistemlərə, yazılı şəkildə ifadə edilməyən şirkətdaxili siyasətlərə də diqqət yetirilir. Bu anormallıqların düzəldilməsi və ya aradan qaldırılması müəssisənin fəaliyyətini daha effektiv edir. Bütün bu tədbirlər gələcəkdə fırıldaqçılıq əməli törətmək niyyəti olan dələduzların ruhdan düşmələrinə səbəb ola bilər.

Bundan əlavə, dövr başa çatdıqda ortaya çıxan nəticələr auditorlara, menecerlərə və tədqiqatçılara şirkətin daha yaxşı tanınmasına imkan verir və fırıldaqçılıq növləri haqqında ətraflı məlumatlar təqdim edir. Bu məlumat sistemə yenidən daxil edilir və strateji ortaya çıxarma prosesi daha güclü və effektiv olaraq yenidən işə başlayır. (Bozkurt, Necat a.g.e. s.179)

**Ortaya çıxarma prosedurlarının avtomatlaşdırılması.** Ortaya çıxarma prosesi kompüterlər vasitəsilə həyata keçirildikdən sonra təkrarlanan tədqiqatlar əvvəlkilərlə müqayisədə daha sürətli baş tutmaqdadır. Bunun səbəbi analiz, alqoritmlər və modellərin proqramlaşdırılmış şəkildə hazır formada mövcud olmasıdır.

Bütün bunlara əlavə olaraq ortaya çıxarma müəyyən vaxtlarda avtomatik olaraq aparılır və çatışmazlıqlar, və ya qeyri-təbii göstəricilər müvafiq personala göndərilir.

Nəticə etibarilə, texnologiya dəstəkli ortaya çıxarma yanaşmaları ənənəvi üsullara görə bir çox sahədə üstünlük təşkil edir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu texnologiyaların tətbiq edilməsi əvvəlcə yüksək xərc tələb edir. Həmçinin, bu metodda istifadə edilən proqramların öyrənilməsi və praktiki istifadəsi zaman tələb edir. Ancaq bu texnologiyanın öyrənilməsindən sonra, araşdırmalar zamanı tələb edilən vaxtın xeyli dərəcədə azalması və maddi resurslara qənaət başlanğıcdakı mənfilikləri ortadan qaldırmaqdadır.

**ERP və Data Mining (Verilən Mədənciliyi texnikası)** Müəssisələrin mürəkkəb iş fəaliyyəti və işgüzar intensivliyi həm fırıldaqçıya saxtakarlıq əməliyyatları aparmağa imkanı verir, həm də auditorun təhlil prosesinin çətinləşməsinə səbəb olur.

Bu kontekstdə, data mining məntiqi üzərində qurulmuş fırıldaqçılıq nəzarət proqramı auditorlara həm vaxt qazandırır, həm də daha çox məlumatı təhlil etmək imkanı verir.

Data mining böyük həcmli məlumatlar yığını içərisindən qərar qəbul etmək üçün potensial olaraq faydalı ola biləcək mənalı və tətbiq edilməsi mümkün məlumatların çıxarılması prosesidir (Vona Leonard "W.Fraud Risk Assessment, John

Wiley&Sons”, New Jersey, 2008, s.69.). Data mining prosesi isə verilənlər bazasından lazımi məlumatların götürülməsi və həmin bu məlumatların təhlili və analizindən ibarətdir.

Audit aspektindən Data mining; anormallıqları və fırıldaqçılıq sxemlərini göstərən fırıldaqçılıq əlamətlərini müəyyən etmək üçün müəssisələrin məlumatlarını əldə etmək və analiz edilməsidir. Data mining həm analitik, həm də intuitiv üsullardan ibarətdir. Analitik üsullardan ibarətdir ona görə ki, auditor əldə etdiyi məlumatlarla fırıldaqçılıq sxemlərini əlaqələndirməlidir. Bu məlumatları şərh etmək lazımdır, bu isə onu intuitiv edir (Vona, Leonard W., 2008, s.69.).

Ən çox istifadə edilən sistemlər ERP proqramlarıdır. Həm Verilənlər bazasının ilk addımı, həm şirkətin tanınması üçün, həm də verilənlər bazasına məlumatların daxil edilməsi, yığılması kimi xüsusiyyətləri baxımından istifadə edilən ERP proqram təminatı ətraflı araşdırılmalıdır.

Müəssisənin bütün funksiyaları ERP proqram təminatı vasitəsilə idarə olunmağa çalışılır. Öncə çıxan əsas ERP proqramları; SAP, ORACLE, Microsoft Dynamics, CANIAS ERP, NETSIS və LOGO-dur. Ən tanınmış SAP sistemində 60-dan çox modul mövcuddur (Pehlivanlı, Davut, “Hile Denetimi Metodolojisi ve Raporlama”, 2011, s.81.). Məsələn; ERP tətbiqindən istifadə edən bir müəssisədə müştərilərlə bağlı fırıldaqçılıq simptomları müşahidə olunması səbəbilə müştərilərin əsas məlumatlarının yerləşdiyi fayla verilənlər bazasından daxil olduğunu təsəvvür etmək. Ekranda qarşımıza müştərilərlə əlaqəli adreslər, satış sifarişləri, əlaqə vasitələri ilə bağlı məlumatlar, ödəniş bilgileri Excel formatında bir verilənlər bazası faylına daxil olacaqdır. Burada əgər müştəri portfelində minlərlə müştəri olan bir şirkətdirsə, öncə verilənlər homogen qruplara ayrılmalıdır (Vona, Leonard W. 2008, s.77.). Burada auditorlar verilənləri marketing nümayəndələri, bölgələr, alt məhsul qrupları, ölkədaxili və xarici, kredit limitini keçənlər və keçməyənlər və ya ödəniş müddəti keçmiş borcu olanlar və olmayanlar şəklində qruplara ayıra bilərlər. Bununla yanaşı, homogen qruplara ayrılmış verilənlərin itkilər, boşluqlar, iki dəfə daxil edilmələr, məntiq testləri və müqayisəli analizlərdə istifadə edilməsi lazım gəlir (Vona, Leonard W. 2008, s.77-78.).

İtən məlumat nümunələri; müştəri məlumatlarında itkin olan sahələr; ünvan, telefon və bank hesabı məlumatları. İkiqat giriş nümunələri; eyni hesab-faktura nömrələri və eyni məbləğli fakturaları misal göstərmək olar. Eyniləşən informasiya; digər verilənlər bazası fayllarına uyğun olan məlumat. Məsələn; müştərinin ünvanı ilə və işçininki eynidir. (Vona, Leonard W. 2008, s.80.).

Əldə edilən bu məlumatlar çərçivəsinə fərqlilik göstəriciləri auditor tərəfindən öz daxilində risk qiymətləndirilməsinə cəlb olunur və sıralanır.

**Təsdiqləyici məktublar.** Audit üsullarından biri olan təsdiqləmə (confirmation) metodunun bir nümunəsi olub yoxlama aparılan şirkətin əməliyyatlar apardığı şirkətlərə, yəni müştərilərə, tədarükçülərə və s. təsdiqləyici məktublar göndərməkdir. Auditorun əldə edə biləcəyi sübutlardan biri də təsdiqləyici məlumatlardır.

Təsdiqləmə, hər hansı bir sahə üzrə yoxlama aparılan şirkət xaricində bu şirkət haqqında məlumat sahibi olanların auditora birbaşa verdikləri cavablardır. Üçüncü şəxslərdən alınan məlumatlar yazılı və şifahi formada ola bilər. Adətən yazılı məktub şəklindədir. Yazılı təsdiqləmə artıq sənəd mahiyyəti daşıyan bir sübutdur və ən etibarlı olanıdır. Xüsusilə, debitor borclarının auditində istifadə olunan ən əhəmiyyətli metoddur (Gürbüz, Hasan, “Muhasebe Denetimi”, Bilim Teknik Yayımevi, 1995, s.97.). Bu metodun xəyali alıcıların və satıcıların ortaya çıxarılmasında faydası böyükdür.

Yaşanan bəzi hadisələrdə fərqliliklərin təsdiqləyici məktub metoduna qarşı təcibli olduqları görülmüşdür. Belə ki, fərqliliklərin təsdiqləyici məktubları müxtəlif yollarla dəyişdirdikləri və ya özələri doldurduqları, imzaladıqları və auditorlara verdikləri müşahidə edilmişdir. Təsdiqləyici məktublar auditorlar tərəfindən yox, müştəri tərəfindən üçüncü tərəflərə göndərilir. Auditorların şirkətlə əlaqədar məlumatları üçüncü tərəflərdən almaq imkanına malik olmadığı üçün üçüncü tərəflər istəsələr belə şirkət haqqında məlumat verməyəcəklər (Taylor, H. Donald, Glezen G. William, “Auditing, Integrated Concepts and Procedures“, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA 1994, s. 539.).

1993-cü ildə Kurzweil Applied Intelligence, Inc. şirkətin işçiləri törətdikləri fırıldaq əməlinin ortaya çıxması üçün auditorların göndərdikləri təsdiqləyici məktublarının cavablarını dəyişdirmiş və auditorlara belə vermişdilər (Sample of Confirmation Frauds 2003-1985,” <http://www.capitalconfirmation.com/index.asp>,18.05.2012.). Ona görə təsdiqləyici məktubları göndərərəkən və cavab alınarkən cavablar çox ciddi şəkildə təqib edilməlidir və onların hiyləgərlər tərəfindən manipulyasiya edilmədiyindən əmin olunmalıdır.

### **III FƏSİL. İŞÇİ DƏLƏDUZLUĞUNUN QARŞISININ ALINMASI VƏ ARADAN QALDIRILMASI İSTİQAMƏTİNDƏ HƏYATA KEÇİRİLƏCƏK TƏDBİRLƏR.**

#### **3.1. Dələduzluğunun qarşısının alınmasında istifadə olunan metodlar.**

Fırıldaqçılığın qarşısının alınması hər bir şirkətin nəzərə almalı olduğu bir məsələdir. Ona görə ki, bir oğurluğun qarşısını almaq, onu baş verdikdən sonra aşkar etməkdən daha asan və ucuz başa gəlir. Buna görə də, fırıldaqçılığı aşkar etməkdən ziyadə, belə halların qarşısının alınması üçün diqqət yetirilməlidir. Bu mərhələdə rast gəlinən ən böyük problemlərdən biri isə fırıldaqçılıq hadisələri ilə hələ qarşılaşmamış idarəçilərin bu mövzuya lazım olan əhəmiyyəti verməməsi, biganə yanaşmasıdır. Bu insanlar hələ fırıldaqçılıqla qarşılaşmadığı üçün yarana biləcək risklər və xərclərdən xəbərsizdirlər. Menecerlər xüsusilə birbaşa dəyən maliyyə itkisi ilə maraqlanırlar. Ancaq bu zaman söhbət həmin zərərlə yanaşı, fırıldaqçılığın ortaya çıxarılması üçün sərf edilən vaxt, araşdırma xərcləri, hüquqi prosedurlara ayrılan zaman/xərclər kimi əlavə xərclərin də meydana çıxmağından gedir.

KPMG audit şirkəti tərəfindən 2007-ci ildə aparılmış bir sorğunun nəticələrinə görə (KPMG, s:30, 2007.), müəssisələrin əksəriyyətinin fırıldaqçılığın qarşısını almaq üçün sistemli bir yanaşma qəbul etmədikləri məlum olmuşdur. Lazımi tədbirlərin isə artıq hadisə baş verdikdən sonra görülməsi, meydana çıxan ziyanın bərpa edilməsini də çətinləşdirir və hətta, bəzi hallarda mümkünsüz edir. Araşdırmaya əsasən, müəssisələrin yalnız 16% -i fırıldaqçılıq nəticəsində yaranan zərərin əvəzini ödəməyə qadir olurlar. Digər müəssisələr onların itkilərini ödəməyə çalışırlar, lakin onlar çətin və uzun məhkəmə prosesləri ilə üzləşirlər. Müəssisələrin yarısı heç bir şəkildə itkilərini geri qaytara bilmirlər. Bir daha aydın olur ki, müəssisələr üçün fırıldaq halı baş verməzdən əvvəl fırıldaqçılığı önləməyə çalışmaq daha faydalı olacaqdır. Fırıldaqçılığı aradan qaldırma xərci ilə müqayisədə onun qarşısının alınması üçün görülməli tədbirlərə çəkilən xərci daha



az olduğundan müəssisəyə həm maddi, həm də mənəvi zərər dəyməsi riski azlacaqdır.

Ancaq rəhbərlərin fırıldaqçılığa əhəmiyyət verməməsinin əsas səbəbləri aşağıdakı yanaşma şəkli (Ernst&Young Report, 2006.):

- Müəssisənin bütün işçilərini etibarlı və dürüst olduqları üçün dələduz olmayacaqları düşüncəsi,

- Tələb olunan daxili nəzarət sistemi sayəsində işçilərin hər hansı yanlış addım atmaqdan çəkinəcəkləri düşüncəsi

- İşçinin oğurluğa meyl etməsi halında bundan dərhal rəhbərliyin xəbərinin olacağı düşüncəsi,

- Şirkət rəhbərliyinin fırıldaqçılıq törədilməsi halında baş verə biləcək zərərin böyük olmayacağı və zərərin şirkət resursları hesabına qarşılana biləcəyi düşüncəsi,

Müəssisələrdə fırıldaqçılığın qarşısını almaq üçün aşağıdakı addımların atılması çox faydalı olacaqdır:

- Fırıldaqçılıq metodlarını araşdırmaq, əvvəlki dövrlərdə baş verən hadisələri öyrənərək aldatma üsullarını, yollarını müəyyən etmək,

- Eyni şəxslərə, xüsusən pulla bağlı məsələlərdə; əməliyyatlar, pul köçürmələri və bu məlumatlar əsasında hesabatların hazırlanıb təqdim edilməsi kimi vəzifələrə təhkim etməmək,

- Şirkətdə çalışanların pozisiyalarını və vəzifələrini müəyyən intervallarla və qeyri-müəyyən müddət ərzində dəyişdirmək,

- Şirkətin işçilərini aşağı əmək haqqı ilə çox işlər gördürmək prinsipindən imtina etməli və normal maaş səviyyəsini təmin etməli,

- Avtokontrol sistemlərini tətbiq edərək performansın ölçülməsi və satış sahəsində

ədalətli və əlçatan hədəflər qoyaraq işçilərə verilən mükafatların vaxtaşırı yoxlanılması,

- Şirkət işgötürmə proseslərini nəzərdən keçirməli,

- İşçilərin şirkətdə öz vəzifələrində yüksəlmə mexanizmində ədalətlik prinsipinin təmin etmək,

- Şirkət daxilində saxtakarlığına qarşı təhlükəsizlik kameralarının quraşdırılması, telefon danışqlarının və elektron poçt sistemlərində qeydiyyatın aparılmasının istifadə olunması.

Bunlara əlavə olaraq aşağıdakı tədbirlərin icra olunması öz müsbət təsirini göstərəcəkdir:

1. Dürüst işçilərin işə qəbul edilməsi və fərıldaqçılıqdan yayınmaq üçün təlimlər keçirilməsi

2. Müsbət iş mühitinin təmin edilməsi

3. Müəssisədə etik qaydaların inkişaf etdirilməsi və icrasının təmini

4. İşçilərə dəstək proqramlarının formalaşdırılması

5. Effektiv daxili audit/nəzarət sisteminin yaradılması və daim inkişaf etdirilməsi

6. Qaynar xətt sisteminin istifadəyə verilməsi

7. Cəzalandırma qorxusunun yaradılması

8. Vəzifələrin bölgüsü prinsipinə uyğun olaraq bir işçiyə uyğun səlahiyyətin verilməsinin təmin edilməsi

9. İşçilərin vəzifələrinin dəyişdirilməsi və məcburi məzuniyyətə yollama

**Dürüst işçilərin işə qəbul edilməsi və fərıldaqçılıqdan yayınmaq üçün təlimlər keçirilməsi**

İşəgötürənlərin dürüst işçiləri cəlb edə bilməsi üçün effektiv işəgötürmə və sonrakı nəzarət siyasətləri olmalıdır. Lazımi dərəcədə mənəvi və peşəkar dəyərləri olmayan insanları işə götürmək riski minimuma endirmək çox vacibdir. Yeni işəgötürənlərin gələcək statusu ən yaxşı göstəricisi onların keçmiş statusu. Buna görə, yeni işəgötürənlərin keçmişi yaxşı araşdırılmalı və onların sonuncu iş yerindən kontakt tələb edilməlidir. Peşəkarlıqla aparılan tədqiqatlar keçmişdə yaşanan həbs və kredit problemləri kimi vəziyyətləri ortaya çıxaracaqdır.

Hər bir işçinin öz dəyərləri və şəxsi etikasını vardır. İşçilər həddindən artıq təzyiq və əlverişli imkanlarla qarşılaşdıqlarında dürüst olmayan hərəkətlər

sərgiləməyə meyllidirlər. Fırıldağ hallarının qarşısının almaq üçün ən böyük maneələrdən biri onların hər bir işçi tərəfindən törədilməsinin mümkün olduğunun anlaşılarmamasıdır. Əgər müəssisə fıırıldağçılığı önləmək istəyirsə, xüsusilə güvən tələb edən mövqələr üçün dürüst olmayan kəslərin işə qəbulunu və vəzifədə yüksəlmə şansını ən aza endirəcək effektiv siyasət yaratmalıdır. Bunun üçün birinci addım əvvəlcədən bu tip hallar törədən bir insanı işə gətürməməkdir. İşçinin işə alınmasından əvvəl aşağıdakı məsələlər yoxlanılmalıdır (Wells, Josph T. s.1, 2004, U.S.A.);

- İşəgötürən şəxsin iş keçmişininə nəzər salınmalı,
- İşə qəbul olunacaq şəxsin istinadları yoxlanılmalı,
- İşəgötürən şəxsin təhsili və sahib olduğu sertifikatların yoxlanması.
- Bu prosedurlara əlavə olaraq xarakter testləri, dürüstlük testləri, stres analizi, əl yazısı analizi, İQ testləri və psixoloji testlər kimi dəstəkləyici elementlər də faydalı ola bilər.

Ancaq bu tədbirlərin görülməsi fıırıldağçılıqdan tamamilə qorunmanı təmin etmək iqtidarında deyil. Belə ki, ACFE-nin 2018-ci ildə təqdim etdiyi hesabatına görə, dələduzların 89%-nin keçmişdə heç bir cinayət işinin olmadığı qeyd olunur. İş yerindəki əvvəllər cəzalandırılmamış fıırıldağçılıqların nisbəti isə 85 faiz təşkil etmişdir.

Əlbəttə, hər şey işə qəbul ilə bitmir. Effektiv nəticələr əldə etmək üçün yeni işçilərə işə qəbul mərhələsində şirkət dəyərlərini, etik davranış qaydalarını əhatə edən dövrü təlimlər verilməlidir.

### **Müsbət bir iş mühitinin yaradılması**

Bu gün işçilər üçün müsbət iş şəraiti yaradılmırsa, bu müəssisədə dürüstlük, şəffaflyıq və qarşılıqlı yardımlaşmaya əsaslanan etika haqqında danışmaq mümkün deyil. Araşdırmalara görə, müəssisənin əməkdaşları müsbət iş şəraitində olduqda, mənfi halların baş verməsi halları azalır. Müəssisə öz işçiləri üçün müsbət iş şəraiti təmin edə bilmirsə, şirkətin işçilərinin mənfi əhvalı sayəsində şirkət fıırıldağ və oğurluq hallarının törədilməsi üçün şərait yaratmış olur (Bozkurt, Necat, 2009, s. 404.).

İş mühitində müsbət iş mühiti təsadüfi meydana gələn bir şey deyildir. Bu müsbət mühitin yaradılması üçün səy göstərməli, kollektivdə komanda ruhu formalaşdırmaq lazımdır.

Şirkətdə firıldaçılıq hallarının törəldilməsi ehtimalını yüksəldə biləcək bəzi nümunələri aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür:

- Müəssisə rəhbərliyinin əmək haqqı və mükafatlandırma məsələlərində ədalətsiz bir siyasət yeritməsi,

- Müəssisə rəhbərliyinin əxlaqi dəyərləri aşağı, etik dəyərlərdən uzaq, rəhmsiz və avtoritar xüsusiyyətlərə malik olması

- Biznes rəhbərləri əxlaqi cəhətdən zəif, etik dəyərlərə laqeyd, avtoritar şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə malikdir,

- Şirkətin fəaliyyəti ilə əlaqəli əlçatmaz, qeyri-mümkün hədəflərin qoyulması və buna görə də işçilərə qoyulan ciddi qaydalar,

- Şirkətdə işçi dövriyyəsinin çox sürətli olması və işçilərin davamiyyətinin aşağı olması,

- İşçilərə İnsan Resursları şöbəsi tərəfindən zəif və keyfiyyətsiz təlimlərin keçirilməsi, və ya ümumiyyətlə olmaması,

- Şirkətin təşkilati strukturunda işçilərin iş təsviri, məsuliyyətlərinin dəqiq müəyyən edilməməsi,

- İşçilər arasında zəif ünsiyyət.

Yuxarıda qeyd olunan risk yarada biləcək faktorların qarşısını almaq üçün ən böyük rol İnsan Resursları şöbəsinin işçilərinə düşür. İnsan Resursları şöbəsi münasib bir mədəni və müsbət enerjili iş mühitinin yaradılmasında effektiv rol oynayır. Şirkətə uyğun gələn siyasət və proseduraları həyata keçirərək işçilər üçün müsbət bir iş mühiti yaratmaqdadırlar.

İnsan Resurslarının işçilərə istiqamətlənən tətbiq edəcəyi siyasət və proseduraların bəzilərini aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- Şirkətin işçilərinə uğurları və yüksək performansları qarşılığında mükafatlandırma siyasəti yaratması,

- Şirkətin işçilərində komanda ruhunun yaradılması və bir yerdə qərar vermə şəraitinin formalaşdırılması,

- Şirkətin daxili strukruna uyğun gələn bir karyera inkişafı sisteminin tətbiq olunması

- Şirkət işçilərinə yüksək səviyyədə və keyfiyyətli təhsil/təlim proqramlarının verilməsi

- Şirkətin büdcəsinin və büdcə daxilində planlaşdırılan hədəflərinin məntiqli/əlçatan olmasına diqqət yetirilməsi

- Ədalətli və bərabərlik prinsipinə əsaslanan vəzifə yüksəlişi siyasətinin tətbiq olunması

Əgər ki bir menecermüəyyən bir səviyyəni işçilərindən gözlədiyirsə, ilk növbədə o özü həmin səviyyəni tutmalı və nümunə olmalıdır. Çünki bir işçi özündən yuxarı pozisiyada olanların davranışlarında qeyri-dürüst, etik olmayan hərəkətlər görərsə, onun özü də bu tipli hərəkətlər etməyə, qanunsuzluq halları törətmə cəsarətli olacaqdır.

### **Şirkətdə etik qaydaların inkişaf etdirilməsi**

Etika qaydaları fırıldaqçılığın qarşısının alınmasında ən vacib faktorlardan biridir. Belə ki, bu qaydalar şirkətdə nəyin qəbul olunan, nəyin qəbul olunmayan olduğu barədə məlumat verir. Etik qaydaları şirkətdə yazılı şəkildə mövcud olmalıdır.

Şirkətdə mövcud olan etik qaydalar fırıldaqçılığı önləmək üçün təkbaşına kifayət deyil. Bu qaydalar külliyatı əvvəlcə yuxarı rəhbərlik tərəfindən mənimsənilməli, daha sonra işçilər təşviq edilməlidir. Bu məsələdə adətən işçilər özlərinə nümunə seçirlər. Şirkətdə yüksək mövqeli menecerlər işçilər üçün hər zaman örnək olmalı, əxlaqi və etik olaraq davranışları ilə onlara yol göstərməlidirlər. Beləliklə də rəhbərlik dələduzluğa qarşı tolerantlığın olmadığını işçilərə əyani surətdə göstərmiş olar.

Şirkətdə açıq bir formada formalaşdırılacaq davranış qaydaları, prosedurlar ilə şirkət həm işçilərinə, həm də ətrafına oğurluğu, fırıldaqçılığı və dürüst olmamağı bir təhlükə olaraq gördüyünü göstərmiş olmaqdadır. Ətraflı bir davranış qaydaları

prosedurları ilə şirkət nələrin doğru, nələrin yanlış olduğunu, atılan səhv addımlar nəticəsində nə kimi icra tədbirləri görülcəyini müəyyən etməlidir. Aparılan araşdırmalara əsasən, işçilərin özlərini haqlı göstərmək üçün aşağıdakı fikirlərin arxasına gizləndiyi aşkar edilmişdir:

- “Gördüyüm işin səhv olduğunu bilmirdim, bunun səhv olduğu harada yazılıb?” ya da,

- “Edəcəyim oğurluq şirkətdə heç kimə zərər verməz” düşüncəsi ilə hərəkət etməkdədirlər (Bozkurt, Necat, 2009, s. 407.).

### **Dəstək proqramlarının yaradılması**

İşçiləri fırıldaqçılıq etməyə sövq edən səbəblərdən biri də təzyiqdır. Müxtəlif səbəblərdən dolayı işçilər özlərini yalnız hiss edə bilər, sıxıntılarını paylaşmır və dələduzluzluq etməkdən başqa yolun qalmadığını düşünə bilər. Bu məqamda müəssislərin işçilərinə müxtəlif dəstək proqramları təmin etmələri belə hadisələrin törədilməsinin qarşısını almağa müsbət təsir göstərə bilər. Bu cür addımların əsas məqsədi işçilərin üzərində olan təzyiği azaltmağa çalışmaqdır. Proqramlar bu məqsəd istiqamətində işçilərin spirti içki, qumar və s. kimi zərərli vərdişlərinə həll yolu tapmağa çalışmaqda, pulun idarə olunması, sağlamlıq, ailə və şəxsi problemlərdə dəstək xidməti verməkdədir.

Menecerlər tələ müəssisənin maliyyə riskləri üzərində fokuslanmayıb eyni zamanda fırıldaqçılıq riski idarəçiliyi də formalaşdıraraq onu həyata keçirməlidirlər. Menecerin işçinin davranışlarında normal olmayan hərəkətlər sezdikdə bu vəziyyəti bir fırıldaq simptonu və ya xəbərdarlığı kimi görməsində fayda var. Belə hallarda menecer işçinin davranışlarına yaxından müşahidə etməyə başlamalıdır. Misal üçün, bir işçinin iş yerində tez-tez yuxulu görünməsi, davamlı olaraq işə gecikməsi, diqqət dağınıqlığı, adəti olmayan stresli və ani davranışlar nümayiş etdirməsi göstərilə bilər. Belə olan halda işçiyə yaxın olmaq, onunla ünsiyyət qurmaq lazımdır.

### **Effektiv daxili audit/nəzarət sisteminin yaradılması**

Daxili audit – təsərrüfat subyektinin fəaliyyətinin inkişafına və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş risklərin idarə olunması, nəzarət və idarəetmənin

səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və inkişafına sistemli yanaşmaqla, təsərrüfat subyektinə öz məqsədlərinə nail olmaqda köməklik edən obyektiv, təminatverici və məsləhətverici fəaliyyətdir. Bu tərifə görə, daxili audit dələduzluqla əlaqəli olaraq rəhbərliyə nəzarət mexanizmlərinin qaydasında işləyib işləmədiyi barədə müəyyən bir təminat verir.

Daxili auditor şirkətin fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində potensial risklərinin səviyyəsinə uyğun bir şəkildə daxili nəzarət sisteminin kifayətliliyi və effektivliyini analiz edib qiymətləndirər firıldaqçılığın qarşısının alınmasında rol oynayır.

Şirkətin fəaliyyəti və strukturu nəzərə alınmaqla düzgün və səmərəli təşkil olunmuş daxili nəzarət sistemi həm işçilərin dələduzluğa meyl etmə cəsarətini azaldar, həm də artdıq törədilmiş hər hansı dələduzluq halının sürətli aşkar olunmasında mühüm rol oynayır.

### **Qaynar xətt sisteminin istifadəyə verilməsi**

Bir firıldaqçılıq istintaqı aparılarkənmüraciət olunan ilk şəxslər elə müəssisənin əməkdaşlarıdır. Çünki onlar şirkətin gözləri və qulaqlarıdır. Onlar şirkətdə hansı firıldaqçılıqların necə həyata keçirildiyini biləcəklən uyğun şəxslərdir. Buna görə də, işçilər, təəssüf ki, şirkətlərin xəbərdar olmadığı ən əhəmiyyətli firıldaqçılıq hallarının qarşısının alınma vasitəsidirlər.

Effektiv bir qaynar xətt mexanizminin yaradılması həm firıldaqçılığın qarşısını almaq, həm də firıldaqçılığı erkən aşkar etmək üçün müsbət təsir göstərən bir addımdır. Bəzi hallarda işçilər şirkətdə qaydasında getməyən hadisələri sezir və bu insanların yarısı belə hallar qarşısında səssiz qalırlar. Qaynar xətt sistemi vasitəsilə onlar heç bir sübuta ehtiyac olmadan, onların nəticələrindən qorxmadan öz şübhələrini açıq şəkildə ifadə edə bilirlər.

ACFE tərəfindən 2018-ci ildə çıxarılan firıldaqçılıq hesabatına əsasən, 2690 cinayət işinin 40 faizdən çoxu “xəbər vermə” vasitəsilə aşkar edilmişdir. Bu faiz dərəcəsi qaynar xətt olan şirkətlərdə 46 faiz, olmayanlarda isə 30 faiz təşkil etmişdir. Bu səbəblə şirkətlər qaynar xətt sistemini bir xərc mərkəzi kimi deyil, bir investisiya sahəsi hesab etməlidirlər. Bu mexanizm sayəsində şirkət əməkdaşları

cəzalandırılma və ya ifşa olma qorxusu olmadan, anonim şəkildə məlumat verə bilirlər.

Fırıldaqçılıqlar üçün müəyyən qədər maneə törətməklə həm də potensial situasiyaların erkən aşkarlanmasını təmin edir və müəssisənin nüfuzunu qorumağa kömək edir. Qaynar xətt yalnız şirkət işçilərinə deyil, həm də müştərilərə, təchizatçılara və bütün maraqlı tərəflərə açıq olmalıdır.

### **Cəzalandırma qorxusunun yaradılması**

Tutulması halında bir fırldaqçı işçinin ciddi cəzalarla üzləşəcəyini bilməsi onu fırldaqçılıq törətməsini aradan qaldıracaq ən vacib amillərdən biridir. Gördüyü işin nəticəsində cəzalanma qorxusu işçinin dələduz xarakterli məli törətmək barədə bir dəfə daha düşünməyə vadar edir və əksər hallarda bu düşüncədən imtina etməyə imkan verir. Fırıldaqçının ciddi şəkildə cəzalandırılması onun ətrafında və cəmiyyət içindəki nüfuzuna xələl gətirəcəyi düşüncəsi fırldaqçılıq törədilməsinin qarşısını almaq üçün mühüm bir amilə çevrilə bilər.

Şirkətdə mövcud və ya şübhəli fırldaqçılıq hallarına qarşı göstərilən reaksiya, digər bütün işçilərə fikrindən daşındırıcı bir mesaj verərək gələcəkdə bu kimi hadisələri azaltmağa kömək edir. Eyni zamanda şirkətlər işçilərə dələduz xarakterli hərəkətlər haqqında ətraflı məlumat verməli, bu barədə təlimlər keçirilməlidir. Bununla yanaşı şirkət işçiləridələduzluq hadisələri törətmələri vəziyyətində şirkət rəhbərliyi tərəfindən hansı səviyyədə cəzalar alacaqlarını bildirməlidir. Məsələn; oğurluq nəticəsində anbardarın qəti surətdə işdən çıxarılacağını bilməsi, bu işi planlaşdıran işçilər üçün effektiv bir maneəyə çevrilir. Əgər ki, cəzalandırma mexanizminin yumşaq siyasət yeritdiyini, və ya ümumiyyətlə işləmədiyini bilən işçilər qeyri-qanuni əməllər törətməkdə cəsəət tapacaqdırlar.

### **Səlahiyyətlər bölgüsü prinsipinə uyğun olaraq bir işçiyə uyğun səlahiyyətin verilməsinin təmin edilməsi**

Şirkətlərdə fırldaq hadisələrinin qarşısının alınması istiqamətində həyata keçirilə biləcək ən səmərəli və ən effektiv üsullardan biri kimi səlahiyyətlər bölgüsü metodu fırldaqçılıq törətmək niyyətində olan bir kəsin önündə sərt bir



maneə yaratmaqdadır. Belə ki, o təkbaşına olaraq bir neçə əməliyyatı aparmaq iqtidarında olmur. Nümunə kimi, debitor və kreditorla hesablaşmaların aparılmasını bir neçə mühasib arasında bölüşdürmək göstərilə bilər. Bundan sonra mədaxil olunan vəsaitlərin müxtəlif jurnallarda müvafiq hesablar üzrə yığılması üçün başqa bir mühasib vəzifələndirilə bilər. Belə olan halda firıldaqqılıq həyata keçirmək niyyətində olan işçi bu işi ən azı digər 1 işçinin xəbəri olmadan bu planını həyata keçirə bilməyəcəni, etdiyi halda isə üstünün açılacağını yaxşı bilir. Məhz buna görə də bir əməliyyatı icra edən, onun qeydiyyatını aparan və onun hesabatını təqdim edən şəxslərin eyni bir adam olması firıldaqqılıq törədilməsi üçün geniş imkanlar yaradır.

Bundan başqa çoxsaylı imza (Viza) mexanizmi bu prinsipin icra edilməsinin göstəricilərindəndir. Belə ki, bir əməliyyatın (müqavilələrin, müvafiq akt sənədlərinin, hesab-fakturaların) baş tutması üçün bir neçə vəzifəli şəxs tərəfdən imzalanması tələb olunur.

Həmçinin hər bir işçi üçün müvafiq icra əməliyyatları üzrə (elektron bank sistemi üçün) vəzifələrinin tələblərinə cavab verən qədər səlahiyyətə icazə verən “kod, şifrə, parol” sisteminin qurulması da səlahiyyətlər bölgüsü prinsipinə misal göstərilə bilər.

### **İşçilərin vəzifələrinin dəyişdirilməsi və məcburi məzuniyyətə yollama**

Rəhbərlik tərəfindən işçilərin arasında vəzifə dəyişikliyi həyata keçirməsirisklərin aradan qaldırılmasına kömək edir. Səmərəli dəyişikliklər, adətən, işçinin tələb edildiyi mövqeyini dəyişdirmədənndir. İşçinin vəzifə dəyişikliyi yaxşı idarə olunmadığı təqdirdə, işçinin mənəvi cəhətdən pis hiss etməsinə, ona verilən iş təhlükəsizliyinin azaldığını düşünməsinə səbəb ola bilər və işçinin şirkətə qarşı inamının azalması və şirkətə qarşı bir kin bəsləməsi ehtimalına görə firıldaqqılıq törədə bilər.

İşçilərin vəzifələrini dəyişdirməzdən əvvəl aşağıdakı şərtləri nəzərdə saxlanılmalıdır:

- Vəzifənin dəyişdirilməsi zamanı işçinin dərəcəsini dəyişdirmək üçün heç bir əsaslı səbəb olmadıqda dəyişdirilməməlidir. Əgər vəzifə dəyişikliyi işçinin statusu

azaldırsa, bu, işçinin müəssisəyə olan inamınaxələl gətirər və işçi bunun müqabilində fırldaqçılıq törədə bilər.

- Bir işçinin məsuliyyətlərini azaltmazdan və ya məhrum etməzdən əvvəl qarşılaşa biləcək çətin vəziyyətləri düşünmək lazımdır. Məsələn; işçinin sahib olduğu status sayəsində əhəmiyyətli şirkət məlumatlarını bilməsi və bunlardan sui-istifadə edə bilməsi ehtimalını nəzərdə saxlamaq lazımdır.

- Şirkət öz işçisinə lazımi motivasiya verməlidir. Edilən vəzifə dəyişikliyinə heç bir halda onun uğursuzluğu və ya bacarıqsız olmasından irəli gəldiyini düşünməməlidir, əks halda işçi şirkətə qarşı olan xoş niyyətini itirər və şirkətə müxtəlif fırldaqçılıq əməlləri törətməklə şirkətə ziyan vura bilər.

Bəzən şirkətlərdə bəzi işçilərin illərlə məzuniyyət hüququndan istifadə etmədiyi müşahidə edilir. Buna səbəb o ola bilər ki, onlar törətmiş olduqları hansısa faktı gizlədirlər. Onlar işdən uzaqlaşacaqları təqdirdə onların yerində müvəqqəti olaraq işləyəcək həmkarlarının dələduz əməllərini başa düşəcəklərindən qorxurlar.

### **3.2. İşçi dələduzluğunun qarşısının alınmasında daxili auditin rolu**

Daxili audit – təsərrüfat subyektinin fəaliyyətinin inkişafına və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş risklərin idarə olunması, nəzarət və idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və inkişafına sistemli yanaşmaqla, təsərrüfat subyektinə öz məqsədlərinə nail olmaqda köməklik edən obyektiv, təminatverici və məsləhətverici fəaliyyətdir.

Bu tərif daxili auditin əsas xarakterik xüsusiyyətlərini əhatə edir:

1. Müstəqillik və obyektivlik - Daxili auditor peşəsi bu iki fundamental keyfiyyətə əsaslanmışdır. Müstəqillik dedikdə, əsas etibarilə daxili audit xidmətinin şirkətdə tabelik səviyyəsi ilə müəyyən edilən təşkilati müstəqillik nəzərdə tutulur. Obyektivlik isə daxili auditorun qiymətləndirmə və qərarlarında qərəzsizlik səviyyəsini xarakterizə edən şəxsi keyfiyyətdir.

2. Təsərrüfat subyektinin fəaliyyətinin inkişafına və səmərəliliyinin yüksəldilməsi - daxili auditin məqsədidir. Daxili audit xidmətinin əsas fəaliyyəti

günahkarın cəzalandırılmasından ötrü qayda pozuntuları və səhvlərin ifşa edilməsi, səhifələrlə hesabatlar yazılması yox, risklərin qiymətləndirilməsi, şirkətin zəif cəhətlərinin aşkara çıxarılması və müvafiq olaraq, bu problemlərin həlli istiqamətində məsləhətlərin, təkliflərin verilməsidir.

3. Təminat (ing. assurance) və məsləhət (ing. consulting) verilməsi.

Şirkətin daxili audit xidmətinin funksiyalarını ümumi olaraq dörd qrupa ayırmaq olar:

1. Nəzarət-yoxlama;
2. Məlumat-analitik;
3. Metodoloji;
4. Məsləhət.

Daxili audit sisteminin vəzifələrinə misal olaraq:

- Şirkətlərdə davamlı olaraq və səmərəli fəaliyyətin təmin edilməsi, şirkət hədəflərinə çatmaq üçün risklərin idarə edilməsi məqsədilə yaradılan daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyini və adekvatlığını müəyyən etmək;

- Mühasibat uçotunun dəqiqliklə, şəffaf formada aparılmasını və maliyyə hesabatlarının düzgünlüyünü və etibarlılığını yoxlamaq;

- Ehtiyatlardan istifadənin səmərəliliyi, düzgünlüyü, onlardan istifadəyə nəzarəti və zərərdən mühafizə olunmanın yetərliliyini qiymətləndirmək. (Daxili Audit Haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu)

Şirkətdə etibarlılıq rinsipinin əsasını möhkəm daxili audit sistemi təşkil edir. Biznes fəaliyyətinin effektivliyi və səmərəliliyi, qanunlara və digər normativlərə uyğunluq daxili nəzarət sisteminin məqsədlərini təşkil edir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün kifayət qədər güvən təmin etmək məqsədilə yaradılmış və şirkətin idarə heyəti, menecerləri və işçilərinin təsirinə məruz qalmaqla daxili audit sistemi bir şirkətdə tətbiq olunan bütün metod və siyasətləri əhatə edən konsepsiyadır.

Başqa sözlə, şirkətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini davam etdirməsi və onlara müsbət dəyər qatmaq üçün müstəqil və qərəzsiz bir təminat və konsaltinq xidmətidir. Eyni zamanda təşkilatın risklərinin idarə olunması, nəzarət və korporativ idarəetmə proseslərinin effektivliyini qiymətləndirmək və

təkmilləşdirmək məqsədilə təşkilatın məqsədlərinə sistemli və intizamlı bir baxış bucağı çərçivəsində məqsədlərinə nail olmasına kömək edən bir fəaliyyətdir.

Bu tərifə əsasən, daxili nəzarət müəssisənin fəaliyyətinə və gəlirlilik hədəflərinə nail olmasına, resursların itkisinin qarşısının alınmasına, etibarlı maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına, qanun və qaydalara uyğun fəaliyyət göstərməsinə və xoşagəlməz halların aradan qaldırılmasına kömək edir.

Bir şirkətin daxili audit sistemi o şirkətin:

- a) Fəaliyyətinin effektiv və səmərəli davam etdirilməsini,
- b) Maliyyə hesabatlarının doğru və şəffaf hazırlanmasını,
- c) Fəaliyyətin hüquqi qanunvericiliyə uyğun aparılmasına nəzarəti,
- d) Hədəflərin reallaşdırılmasına istiqamətlənməklə şirkət fəaliyyətində

mühüm bir önəm daşıyır.

Bunlarla yanaşı daxili audit sisteminin həm dələduzluq faktlarının qarşısının alınmasında, həm araşdırmanın aparılmasında, həm də ortaya çıxarılmasında vacib bir rol oynayır.

Daxili audit həm maliyyə və qeyri-maliyyə fəaliyyətinin nəzərdən keçirildiyi və qiymətləndirildiyi bir audit növüdür. Bu işin məqsədi, biznes aktivlərinin hər cür zərərlərdən qorunub saxlanıldığını və fəaliyyətin müəyyən edilmiş siyasətlərə uyğun olub-olmadığını müəyyən etməkdir.

Risiklər dedikdə aşağıdakı hallar başa düşülür:

- Əməliyyatlar və maliyyə ilə əlaqədar məlumatlar yanlış və ya əksik ola bilər,
- Şirkətin müəyyən sahələrində fəaliyyət ümumiyyətlə səmərəsiz ola bilər,
- Şirkət resursları/aktivləri vəsaitləri faktiki surətdə şirkətdə olmaya bilər, ki bunun meydana çıxması ancaq inventarlaşma yolu ilə müəyyən edilə bilər.
- Şirkət daxili qayda-qanunlar, idarəçilik və daxili siyasətinin tətbiqində boşluqlar ola bilər,
- Şirkət daxilində etik qanunlar ümumiyyətlə qeyri-leqal əməlləri və uyğunsuz davranışları dəstəkləyə bilər.

Daxili audit fırıldaqçılığın araşdırılmasında, qarşısının alınmasında vacib bir faktordur. Belə ki, şübhəli halların yaranması anında, “qırmızı bayraqlar”ın üzə

çıxması zamanı, qaynar xəttə gələcək hər hansı bir xəbərdarlıq zəngi nəticəsində hərəkətə keçəcək olan qrup daxili audit şöbəsindən çıxacaqdır.

### **3.3. Qanunsuzluq hallarının aradan qaldırılması istiqamətində tədbirlər və təkliflər.**

Əvvəlki bölmələrdən də məlum olduğu kimi, şirkətlərdə fırıldaqçılıqla mübarizə üçün çox geniş tədbirlər tətbiq edilə bilər. Bunlardan etik dəyərlərin bir nizamnaməsini yayımlamaq və hər səviyyədə işçilər üçün dələduzluğa qarşı təlimlər keçirmək, onları məlumatlandırmaq nümunə tədbirləridir. Bütün bunlara əlavə olaraq, ölkədə tətbiq olunan inzibati cəza qanunları bu kimi hallar üçün sərtləşdirilməlidir. Qanunlarda boşluqların mövcud olduğu bir mühitdə dələduzluğun artması tendensiyası müşahidə olunmaqdadır. Daxili audit, daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi sistemlərinin yaradılması ilə yanaşı, kənar audit xidməti cəlb etmək də fırıldaqçılıq ilə mübarizədə faydalı olacaqdır. Həmçinin informasiya təhlükəsizliyi siyasətinin yaradılması, mühasibat uçotu qeydlərinin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, daimi nəzarət, işçilərin performans monitorinqi və qiymətləndirilməsi, qaynar xətt/xəbərdarlıq mexanizmlərinin yaradılması və s. tədbirlər görülməlidir.

Bunlara əlavə olaraq aşağıdakı tədbirlərin icra olunması öz müsbət təsirini göstərəcəkdir:

#### **1. Dürüst işçilərin işə qəbul edilməsi və fırıldaqçılıqdan yayınmaq üçün təlimlər keçirilməsi**

Şirkətə yeni işçilər qəbul olunarkən onların müxtəlif testlərdən keçməsi, onlarla ətraflı müsahibələrin aparılması, keçmiş iş təcrübələrinin gözdən keçirilməsi bu sahədə atılacaq ilk və ən mühüm amillərdən biridir.

#### **2. Müsbət iş mühitinin təmin edilməsi**

Əgər işçilər çalışdıqları mühitdə özlərini xoşbəxt, stresssiz hiss edərlərsə, onların şirkətə qarşı xoşa gəlməyən davranışlar nümayiş etdirmələri riski bir o qədər azalar.

### **3. İşçilərə dəstək proqramlarının formalaşdırılması**

Şirkət işçiləri istər öz şəxsi həyatlarında, istərsə də professional iş mühitində çox müxtəlif problem və çətinliklərlə qarşı-qarşıya gələ bilirlər. Belə vəziyyətlərdə işlədikləri yerin onlara kömək edəcəyi düşüncəsi işçilərdə şirkətə qarşı həm inam qazandırmış olur, həm də işçilər firıldaqqılıq törətməyə niyyəti daşımazlar.

### **4. Effektiv daxili audit/nəzarət sisteminin yaradılması və daim inkişaf etdirilməsi.**

Şirkətin fəaliyyəti və strukturu nəzərə alınmaqla düzgün və səmərəli təşkil olunmuş daxili nəzarət sistemi həm işçilərin dələduzluğa meyl etmə cəsarətini azaldar, həm də artdıq törədilmiş hər hansı dələduzluq halının sürətli aşkar olunmasında mühüm rol oynayar

### **5. Qaynar xətt sisteminin istifadəyə verilməsi**

Effektiv bir qaynar xətt mexanizminin yaradılması həm firıldaqqılığın qarşısını almaq, həm də firıldaqqılığı erkən aşkar etmək üçün müsbət təsir göstərən bir addımdır. Firıldaqqılar üçün müəyyən qədər maneə törətməklə həm də potensial situasiyaların erkən aşkarlanmasını təmin edir və müəssisənin nüfuzunu qorumağa kömək edir.

### **6. Cəzalandırma qorxusunun yaradılması**

Əgər əməlinin üstü açılsa, bir firıldaqqı işçinin ciddi cəzalarla üzləşəcəyini bilməsi onu firıldaqqılıq törətməsini aradan qaldıracaq ən vacib amillərdən biridir. Gördüyü işin nəticəsində cəzalanma qorxusu işçinin dələduz xarakterli məli törətmək barədə bir dəfə daha düşünməyə vadar edir və əksər hallarda bu düşüncədən imtina etməyə imkan verir. Firıldaqqının ciddi şəkildə cəzalandırılması onun ətrafında və cəmiyyət içindəki nüfuzuna xələl gətirəcəyi düşüncəsi firıldaqqılıq törədilməsinin qarşısını almaq üçün mühüm bir amilə çevrilə bilər.

### **7. Vəzifələrin bölgüsü prinsipinə uyğun olaraq bir işçiyə uyğun səlahiyyətin verilməsinin təmin edilməsi**

Şirkətlərdə firıldaqq hadisələrinin qarşısının alınması istiqamətində həyata keçirilə biləcək ən səmərəli və ən effektiv üsullardan biridir. Sərbəst şəkildə heç bir

işçiyə bir neçə əlaəli əməliyyatın aparılmasına məhdudiyət qoyulması fırıldaq hallarının sayını əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olur.

## **8. İşçilərin vəziflərinin dəyişdirilməsi və məcburi məzuniyyətə yollama**

Şirkətlərdə bəzi işçilərin illərlə məzuniyyət hüququndan istifadə etməirlər. Buna səbəb o ola bilər ki, onlar törətmiş olduqları hansısa faktı gizlədirlər. Onlar işdən uzaqlaşacaqları təqdirdə onların yerində müvəqqəti olaraq işləyəcək həmkarlarının dələduz əməllərini başa düşcəklərindən qorxurlar. Bu kimi hallarda bu tədbir fırıldaq faktının üstünün açılmasında faydalı olacaqdır.

Yuxarıda qeyd olunan tədbirlər həyata keçirildiyi halda işçilər tərəfindən fırıldaqçılıq hallarının törədilməsinin qarşısı əhəmiyyətli dərəcədə alınabilir.

## NƏTİCƏ

Hazırda şirkətlər arasındakı güclü rəqabətin yaşandığı və böyük struktur dəyişikliklərin yaşandığı biznes mühitində şirkətlərin mövcudluğunu qoruyub saxlama qabiliyyəti yüksək dərəcədə fəaliyyətə fokuslanma ilə bağlıdır. Qloballaşma nəticəsində müəssisələrin əməliyyat həcmi də genişlənir və bu da onların biznes proseslərinə nəzarət etməsini çətinləşdirir.

Hər il kiçik müəssisələrdən transmilli korporasiyalara qədər bir çox şirkətlər işçilərinin vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadə etməsi və şirkət əmlakının mənimsənilməsi nəticəsində külli miqdarda vəsait itirirlər. Onların bir qismi aşkar olunub müəyyən tədbirlər görülsə də, daxili nəzarət sistemi zəif olan şirkətlər bəzən illərlə oğurluğa məruz qalır, maddi ziyan çəkirlər. Bu cür hallar şirkətin etibarına, statusuna xələl gətirməklə onun əməkdaşlıq etdiyi bir çox şirkətlərə mənfi təsirlər göstərir.

Həyatın bütün sahələrində müşahidə edilə bilən və son illərdə artmaqda olan dələduzluq halları müəssisələr üçün ciddi təhlükə yaradır. Bir çox araşdırma göstərir ki, ildən-ilə fırldaqçılıq nəticəsində şirkətlərə dəyən ziyan daha da artır. Buna baxmayaraq, dələduzluq hələ də bəzi müəssisələrdə kifayət qədər ciddi bir problem kimi qəbul edilmir və bu sahədə kifayət qədər iş görülmür. Ümumiyyətlə, müəssisələr hesab edirlər ki, fırldaqçılığın qarşısını almaq və ya qarşısını almaq üçün tədbirlər görmək, bu istiqamətdə xərc çəkmək lazımsızdır. Lakin, vaxtında xərclərin çəkilməməsi səbəbindən müəssisələr iflasla nəticələnə biləcək qədər böyük zərərlərlə üzləşə bilərlər. Dəyən ziyanlar baxımından maliyyə fırldaqçılığı və dələduzluq nəticəsində yalnız şirkətin deyil, iqtisadiyyatın, hətta cəmiyyətə də sarsıdıcı təsirə məruz qaldığını göstərir. Yeni qanunlar və tənzimləmələrin tətbiq olunması ilə bir çox fırldaqçılıq metodları da meydana gəlmişdir. Bu səbəblə iş dünyası, qloballaşan dünya iqtisadiyyatına uyğunlaşmaqla qarşılaşa biləcək risklər üçün hazırlıqlı olmalıdır.

Fırldaqçılıqlar nəticəsində dəyən zərərlərin dəyərinə nəzər yetirdikdə hər dəfə böyük zərərlərin vurulduğunu söyləmək mümkün deyil. Bəzən bir işçi kiçik



məbləğlərlə 20-30 il müddətində ziyan vura bilir, bəzən isə bir işçi bir əməliyyatın nəticəsində böyük itkiyə səbəb ola bilər. Bəzi işçilər pul oğurluğuna yönəliyərsə də, bəzi işçilər müəssisənin aktivlərini istifadə etmək üçün fırıldaqçılıq edirlər. Burada əsas məsələ şirkətin hansı sahədə boşluqlarının olması və işçilərə fürsətlər verməsidir. Çünki inkişaf edən texnologiya və dəyişən iş mühiti ilə dələduzluq nümunələri artmaqda və diversifikasiya etməkdədir.

Aparılan araşdırmalar nəticəsində əldə edilən Dünya Bankının məlumatlarına görə, törədilən fırıldaqçılıq halları nəticəsində dünya iqtisadiyyatına vurulan illik ziyan təqribən 1,5 trilyon ABŞ Dolları qədər olması təxmin edilir. Enron, WorldCom, Qwest, Tyco və Global Crossing tərəfindən törədilən maliyyə hesabatlarının təhrif olunması ilə bağlı fırıldaqçılıqlar nəticəsində meydana gələn bazar itkisinin 460 milyard ABŞ Dolları olduğu güman edilmişdir. ACFE –nin 2018-ci il tarixli dərc etdiyi hesabatına əsasən, peşə fırıldaqçılığı və vəzifədən sui-istifadə nəticəsində şirkətlərə dəyən ziyanın onların illik gəlirlərinin təxminən 5%-i qədər olduğu qeyd olunur.

Dələduzluq anlayışı, dələduzluq törədən işçiləri xarakterizə edən xüsusiyyətlər, onun qarşısının alınması istiqamətdə görüləcək tədbirlər haqqında verilən məlumatlar əsasında bu nəticəyə varırıq ki, fırıldaqçılıq əməlləri müəssisələrdə çalışan müxtəlif səviyyələrdə kadr, menecer və ya üst səviyyə idarəçilər tərəfindən həyata keçirilə bilər.

Müəssisələrdə maliyyə dələduzluğunun qarşısını almaqda ən ciddi tədbir heç bir fürsət və şərait yaratmamaqdır. Çünki illərlə eyni müəssisədə uzun illər dürüstlüklə işləyən bir heyət də əlverişli fürsət tapdıqda bu kimi əməllər törədə bilər. Bu imkanların qarşısını almaq üçün törədilə biləcək fırıldaqçılıq hərəkətlərini müəyyən edib qiymətləndirmək lazımdır. Başqa sözlə desək, istifadə edilə biləcək potensial fırıldaqçılıq imkanları öncədən müəyyənləşdirmək və onları aradan qaldırmaq lazımdır. Buda biznes fəaliyyətini yaxşı bir şəkildə təhlil etmək, şirkət daxilində güclü daxili nəzarət mexanizmi yaratmaq, və ən vacibi isə fırıldaqçılıq haqqında məlumatlı olmaqdır.

Nəticə etibarilə, şirkətlərdə fırıldaqçılıq hallarının yaşanmaması üçün əvvəlcə bu prosesin mahiyyətini anlamaq, fırıldaqçılığın törədilmə səbəblərini bilmək, fırıldaqçılıq törədənlərin xarakterik xüsusiyyətlərini bilmək, fırıldaqçılıq növlərini araşdırmaq, biznes fəaliyyətinin daimi nəzarət altında saxlanması və bu istiqamətdə texnoloji sərmayə qoymaq lazımdır. Yalnız bundan sonra xoşagəlməz fırıldaq əməllərinin qarşısının alınması və onların törədilməsi nəticəsində dəyən ziyanın azaldılmasına nail olmaq mümkündür.

## **ƏDƏBİYYAT**

### **Azərbaycan dilində**

1. Azərbaycan dilinin izahlı lüğəti. Dörd cilddə. Bakı: Şərq-Qərb, 2006
2. Azərbaycan Respublikasının Cinayət Məcəlləsi
3. Korrupsiyaya qarşı mübarizə haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, <http://www.e-qanun.az/framework/5809> (27.04.2019).
4. "Daxili audit haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (22 may, 2007-ci il, № 332-IIIQ)
5. Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları, VI fəsil

### **İngilis dilində**

1. ACFE-The Association Of Certified Fraud Examiners, (2018), Report To The Nations 2018 Global Study On Occupational Fraud And Abuse, ACFE, <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf> (27.04.2019).
2. Fishman, H. N. (2001), "Signs of Fraud: A Case By Case Review", Cpa Journal, 71(3), p: 58-59).
3. Albrecht, W. Steve," Fraud Examination," South-Western, USA, 2003, s. 89.
4. Zager L., Malis S. S., Novak A., (2016), "The Role And Responsibility Of Auditors In Prevention And Detection Of Fraudulent Financial Reporting", Procedia Economics And Finance, 39, p: 693-700.
5. Farahmand, F.; Spafford, E. H., (2010), "Understanding insiders: An analysis of risk-taking behavior", Information Systems Frontiers, 15(1), p: 5-15.
6. Cressey, D., (1953), Other People's Money; a Study in the Social Psychology of Embezzlement, Free Press, Glencoe IL
7. Murphy, P. R.; Dacin, M. T., (2011), "Psychological Pathways to Fraud: Understanding and Preventing Fraud in Organizations", Journal of Business Ethics, 101(4), p: 601-618.

8. Rabi’u Abdullahi, Noorhayati Mansor, Muhammad Shahir Nuhu, (2015), “Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory: Understanding the Convergent and Divergent for Future Research”, European Journal of Business and Management, 7(28), p: 30-37.

9. ACFE-The Association Of Certified Fraud Examiners, (2016), Report To The Nations 2016 Global Study On Occupational Fraud And Abuse, ACFE, <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>(24.05.2019).

10. ACFE-The Association Of Certified Fraud Examiners, (2014), Report To The Nations 2014 Global Study On Occupational Fraud And Abuse, ACFE, <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf> (24.05.2019).

11. Ernst&Young Report, “Fraud: Six Myths That Hold Companies Back”, 2006.

12. Wells, Josph T. "Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection", John Wiley & Sons Inc., s.1, 2004, U.S.A.

13. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), s.30. 2011

14. “Sample of Confirmation Frauds 2003-1985,” <http://www.capitalconfirmation.com/index.asp>, 18.05.2012.

15. Taylor, H. Donald, Glezen G. William, “Auditing, Integrated Concepts and Procedures“, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA 1994, s. 539.

16. Vona Leonard “W.Fraud Risk Assessment, John Wiley&Sons”, New Jersey, 2008, s.69.

17. Vona, W.L. (2012). Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program, US: Wiley.

18. Goldmann, P. ve Kaufman, H. (2009). Anti-Fraud Risk and Control Workbook, Wiley&Sons, USA.

### **Türk dilinde**

1. Çubukcu, Sezen (2009), “Muhasebe Hilelerini Ortaya Çıkarmada Benford Modeli’nin İlk İki Basamak Yaklaşımı İle Kullanılması, MÖDAV, 11(3) s: 113-142.

2. Dođan ve sevinç, Dođan, S.; Kayakıran, D., (2017), “İřletmelerde Hile Denetiminin Önemi”, Maliye Finans Yazıları, 108, s: 67-188.

3. Bozkurt N., (2009), İřletmelerin Kara Deliđi Hile Çalıřan Hileleri, Alfa Basım Yayın Dađıtım, İstanbul.

4. ŐİMŐEK.E.Elif, “Türk Vergi Hukuk’unda Muhasebe Hileleri” Yayınlanmamıř Y.L.Tezi,İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul,2001,s.20

5. Ata H. A., Uđurlu M., Altun M. Ö., (2009), “Finansal Tablo Hilelerinin Önlenmesinde Denetçi Algılamaları”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, No.1, s: 215-230.

6. Erkan M.; Arıcı N. D. (2011), “Hata Ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Őirketlere İliřkin Düzenlemeler”, Muhasebe Ve Denetime Bakıř, Ocak 2011, s. 29-43.

7. Kaval H. (2005), Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

8. Karabınar, S.; Akyel, N., (2009), “Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri”, 1. Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi,

<https://docplayer.biz.tr/10508638-Hileler-ve-muhasebedenetimindeki-yeri.html>

(27.04.2019).

9. KPMG, Türkiye Suistimal Raporu, 2007.

10. Gürbüz, Hasan, “Muhasebe Denetimi”, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s.97.

11. Pehlivanlı, Davut, “Hile Denetimi Metodolojisi ve Raporlama”, 2011, s.81.

### **İnternet resursları**

1. (<http://tedris.taxes.gov.az/assets/upload/files/T%C9%99lim%20materiallar%C4%B1/iqtisadimovzular/2.pdf>).

## **CƏDVƏLLƏRİN SİYAHISI**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Cədvəl 1. Dələduzluq qrupları..... | 14 |
|------------------------------------|----|

## **SXEMLƏRİN SİYAHISI**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Sxem 1. Fırıldağ üçbucağı..... | 19 |
|--------------------------------|----|

## **ŞƏKİLLƏRİN SİYAHISI**

|  |    |
|--|----|
| Şəkil 1. Dələduzluğun növləri.....   | 16 |
| Şəkil 2. Yaş aralığına görə fırldaqçılığın törədilmə faizləri.....                       | 22 |
| Şəkil 3. Fırıldağçılıq törədicilərinin cinsiyyətə görə bölgüsü.....                      | 23 |
| Şəkil 4. Fırıldağçıların cinsi üzrə vurduqları orta itki məbləğləri.....                 | 24 |
| Şəkil 5. Fırıldağçıların şirkətdə tutduqları vəzifələr üzrə bölgüsü.....                 | 25 |
| Şəkil 6. Fırıldağçıların şirkətdə tutduqları vəzifələrə görə cinsiyyət üzrə bölgüsü..... | 26 |
| Şəkil 7. Fırıldağın ortaya çıxarılması formaları.....                                    | 31 |
| Şəkil 8. Xəbərçilik məlumatlarının mənbələri.....  | 32 |