

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“XİDMƏT SFERASININ QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA
UÇOT VƏ DAXİLİ NƏZARƏT SİSTEMİNİN TƏDQIQI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Şirinov Aqşin Şəmşir oğlu

BAKI – 2021

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

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu
_____ **imza**
“ _____ ” _____ **20__-ci il**

“XİDMƏT SFERASININ QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA
UÇOT VƏ DAXİLİ NƏZARƏT SİSTEMİNİN TƏDQIQI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060402 – Mühasibat uçotu və audit

İxtisaslaşma: Xidmət sferasında mühasibat uçotu və audit

Qrup: 424

Magistrant:
Şirinov Aqşin Şəmşir
_____ **imza**

Elmi rəhbər: i.f.d., dos. Musayeva
Nəzakət Məmməd qızı
_____ **imza**

Program rəhbəri:
i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ – 2021

Elm andı

Mən, Şirinov Aqşin Şəmşir oğlu and içirəm ki, “Xidmət sferasının qeyri-kommersiya təşkilatlarında uçot və daxili nəzarət sisteminin tədqiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

XİDMƏT SFERASININ QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA UÇOT VƏ DAXİLİ NƏZARƏT SİSTEMİNİN TƏDQIQI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Qurumlar istər məhsul, istərsə də xidmət istehsalında mürəkkəb məlumatlardan yararlandığında onların xarici mühiti də o qədər mürəkkəbləşir. Məsələnin bu formada qoyuluşu dissesstasiyanın mövzusunun seçilməsini zəruri edən amillərdən biridir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqat xidmət sferasının qeyri-kommersiya təşkilatlarında uçot və daxili nəzarət sisteminin tədqiqi strategiyalarını sistemləşdirmək və bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin edir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatda iqtisadi-riyazi, balans, monoqrafik, məqsədli-proqram, qruplaşdırma və ümumiləşdirmə, müqayisə və seçmə, induksiya, təhlil və sintez, müşahidə və təsvir, modelləşdirmə metodlarından istifadə edilib.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını mühasibat uçotuna dair elmi əsərlər, Azərbaycan Respublikasının qanunları, xüsusilə də "Mühasibat uçotu haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu, hökumətin normativ və hüquqi sənədləri, təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda qeyri-kommersiya təşkilatlarının inkişafı aspektlərində xüsusi araşdırmaya ehtiyac duyulur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi-praktiki əhəmiyyətini ümumiləşdirmələr, təklif edilən fikrlərin iqtisadiyyatda fəaliyyətdə olan biznes strukturlarının strategiyasında tətbiqi münasibət sistemini anlamağa imkan verir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqat, qeyri-kommersiya qurumlarının strateji idarə edilməsi praktikasında istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: təşkilat, qeyri-kommersiya, idarəetmə, strategiya

RESEARCH OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN NON – PROFIT ORGANIZATIONS IN THE SERVICE SECTOR

SUMMARY

The actuality of the subject: When organizations use complex information in the production of both products and services, their external environment becomes just as complex. Putting the problem in this form is one of the factors that make it necessary to choose the topic of the dissertation.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the research is to systematize the research strategies of the accounting and internal control system in non-profit organizations in the service sector and to identify practical methods for the implementation of these strategies.

Used research methods: The research used economic-mathematical, balance, monographic, target-program, grouping and generalization, comparison and selection, induction, analysis and synthesis, observation and description, modeling methods.

The information base of the research: The information base of the research consists of scientific works on accounting, laws of the Republic of Azerbaijan, in particular, the Law of the Republic of Azerbaijan “On Accounting”, normative and legal documents of the government.

Restrictions of research: There is a need for special research on the development of non-profit organizations in Azerbaijan.

The novelty and practical results of investigation: The scientific and practical significance of the research is as follows: theoretical generalizations allow the application of the proposed ideas in the strategy of business structures operating in the economy and to understand the system of attitudes formed in this regard and to obtain useful results.

Scientific-practical significance of results: The research can be used in the practice of strategic management of non-profit organizations.

Keywords: organization, non-profit, management, strategy

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

MHBS - Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
(Treadway Komissiyasının Sponsorluq Təşkilatları Komitəsi)

NPO - National Portfolio Organisation (Milli Portfel Təşkilatı)

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARIDA UÇOT VƏ DAXİLİ NƏZARƏTİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ.....	8
1.1 Xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatları: idarəetmə formasının xüsusiyyətləri və iqtisadi-sosial əhəmiyyəti.....	12
1.2 Xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi mənbələri və məqsədli istifadəsinə nəzarət.....	19
II FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA MÜHASİBAT UÇOTUNUN TƏŞKİLİNİN TƏHLİLİ.....	24
2.1 Qeyri-kommersiya təşkilatlarında mühasibat uçotun təşkilinin təhlili.....	24
2.2 Məqsədli maliyyələşmələr və ayrılan daxilolmalar: mühasibat uçotunun metodologiyası kimi.....	29
2.3 Qeyri-kommersiya təşkilatlarında fəaliyyətində hesabat nəzarətin forması kimi.....	35
III Fəsil. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA DAXİLİ NƏZARƏT SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNƏ DAİR PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR.....	41
3.1 Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tənqidi təhlil və təkliflər.....	41
3.2 Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin inkişafı ilə bağlı praktik tövsiyələr.....	48
3.3 Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin kadr potensialının qiymətləndirilməsi.....	66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	74
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	77
Cədvəllərin siyahısı.....	81
Şəkillərin siyahısı.....	81

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Elmi və texnikanın sürətli inkişaf mərhələsində postindustrial dövrün başlıca aparıcı qüvvəsi kimi çıxış etməsi, yeni məhsulların istehsalının genişlənməsi ilə rəqabət meydanında mübarizə fərqli formaya keçmişdir. Mövcud şəraitdə müxtəlif deformasiyaların təşkilati təsirinin mənfi nəticələri olduğu təqdirdə mane olmaq, fərqli bir mühitdə fəaliyyət üsullarını təşkil etmək məqsədi ilə strateji idarəetmə məfhumu formalaşmışdır. Strateji cəldlik rəqabət mühitində mövqenin təyin edilməsi, sinergetika, strateji seqmentləşdirmə, diversifikasiya və strateji idarəetmə sisteminin bir çox elementləri sahibkarlıq quruluşlarına mürəkkəb və fərqli xarici mühitdə fəaliyyət göstərmək üçün fürsətlər yaradır. Ancaq Azərbaycan Respublikasında fəaliyyətdə olan qeyri-kommersiya təşkilatları idarə edilərkən strateji idarəetmə sistemindən çox aşağı dərəcədə istifadə edilir. Belə ki, bu təşkilatlar bazar şəraitində perspektivləri müəyyən etmək və məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq strategiyaları hazırlamaq və reallaşdırmaq sahəsində lazımlı məlumatlara və praktikaya sahib deyildirlər. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının xarici mühiti ildən-ilə inkişaf edir. İdarəçiliyin zəifliyi, yeni ideyalara və tələblərə ehtiyacın olması, texnoloji biliklərin sürətli şəkildə inkişaf etməsi xarici mühitin qeyri-müəyyənliyini təyin edən başlıca amillərdir. Gözlənilməz dəyişikliklər qeyri-kommersiya qurumlarında böyük problemlərə səbəb olur. Nəticə etibarilə bu problemlərin həlli yollarını öncədən aşkara çıxarmaq mümkün olmur. Qurumlar istər məhsul, istərsə də xidmət istehsalında mürəkkəb məlumatlardan yararlandıqda onların xarici mühiti də o qədər mürəkkəbləşir. Ancaq, istifadə edilən texnoloji məlumatlar sistemli formaya salındığı təqdirdə-biliklər başa düşülən komponentlərə ayrıldıqda xarici mühit də anlaşılqılı formaya çevrilir. Bu cür şəraitin olması xarici mühitin dəyərləndirilməsi yollarının planlaşdırılması və reallaşdırılması qanunauyğunluqlarının tədqiq edilməsi ilə onun yerli mühitə uyğunlaşdırılması üçün müəyyən variantların araşdırılmasını prosesini tələb edir. Sonda, strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsinin idarə edilmə sisteminin tədqiqat prosesi elmi-praktiki önəmə sahib olduğu üçün, aktual xarakter daşıyır.

Məsələnin bu formada qoyuluşu dissesyasiyanın mövzusunun aktuallığını təmin edir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: XXI əsrin ictimai-siyasi vəziyyəti və qloballaşma qeyri-kommersiya təşkilatlarının qarşısına müxtəlif xarakterli problemlər çıxarmaqdadır. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının strategiyası və strateji aspektdən idarə olunmasının nəzəri-praktiki məsələlərini tədqiq edilməsində D.Reçmen, P.Druker, I.Ansoff, A.Tompson, M.Meskon, M.Porter, A.Striklend, R.Fatxutdinov, H.Minsberq, O.Vixansk, D.Aakerin böyük rolu olmuşdur. Bu mövzuda Azərbaycanın görkəmli iqtisadçı alimləri A.A.Nadirovun, Z.Ə.Səmədzadənin, Ş.H.Hacıyevin, T.Ə.Quliyevin, R.İ.Quliyevin, T.Ə.Əliyevin, Ə.İ.Bayramovun, T.Ə.Hüseynovun, K.A.Şahbazovun, A.A.Şəkəraliyevin, Ə.P.Babayevin, M.X.Meybullayevin, Ə.Q.Əlirzayevin, M.A.Əhmədovun, Q.N.Manafovun, H.S. Həsənovun dəyərli yanaşmaları mövcuddur. Ancaq, müasir dövrün xidmət sferasının qeyri-kommersiya təşkilatlarında uçot və daxili nəzarət sisteminin problemləri və onun həlli yollarını konkret şəkildə öyrənməsi, məsələlərinin daha da dərindən və hərtərəfli şəkildə tədqiq olunmasını zəruri etmişdir. Problemin qoyuluşu və tədqiqatı müasir dövrümüzün yüksək sürətlə dəyişən ictimai-siyasi şərtləri, həmçinin qloballaşma qeyri-kommersiya təşkilatları fərqli xarakterli alternativ strategiyaların istifadəsi problemləri ilə qarşılaşdırır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqat işinin məqsədi xidmət sferasının qeyri-kommersiya təşkilatlarında uçot və daxili nəzarət sisteminin tədqiqi strategiyalarını sistemləşdirmək, bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin etməkdən ibarətdir. Tədqiqatda bu vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesində qeyri-kommersiya təşkilatlarında daxili nəzarətin xüsusiyyətləri, xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə formasının xüsusiyyətləri və iqtisadiyyatın sosial əhəmiyyət, xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi mənbələri və məqsədli istifadəsinə nəzarət, qeyri-kommersiya təşkilatlarında mühasibat uçotunun konseptual əsasları, qeyri-kommersiya təşkilatlarında mühasibat uçotunda yaranan problemləri, məqsədli

maliyyələşmələr və ayrılan daxilolmalar, mühasibat uçotunun metodologiyası, qeyri-kommersiya təşkilatlarında fəaliyyətində hesabat nəzarətin forması, qeyri-kommersiya təşkilatlarında daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsinin praktiki təkliflər, qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tənqidi təhlil və təkliflər, qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin inkişafı ilə bağlı praktik tövsiyələr və qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin kədr potensialının qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

Tədqiqatın obyektini və predmeti: Tədqiqatın obyektini Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondu təşkil edir. Dissertasiya işinin predmeti kimi qeyri-kommersiya təşkilatlarında daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi və idarə edilməsinin araşdırılması, obyektinə isə qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi mənbələri və məqsədli istifadəsinə nəzarət təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin yazılması prosesində iqtisadi-riyazi, balans, monoqrafik, məqsədli-proqram, qruplaşdırma və ümumiləşdirmə, müqayisə, seçmə, induksiya, təhlil, sintez, müşahidə, təsvir, modelləşdirmə, qrafik əksətdirməsi kimi elmi-tədqiqat üsullarından, müşahidə, qruplaşdırma, müqayisə metodlarından istifadə edilib.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin nəzəri və metodoloji əsaslarını tanıyılmış iqtisadçı alimlərin mühasibat uçotuna dair əsərləri, bu sahə üzrə indiyədək nəşr edilmiş məqalələr ilə elmi-tədqiqat işləri, Azərbaycan Respublikasının qanunları, xüsusilə də “Mühasibat uçotu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, hökumətin normativ və hüquqi sənədləri, müxtəlif internet resurslarından, strateji idarəetməyə aid nəşr olunmuş elmi kitab və məqalələr, Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun maliyyə hesabatları təşkil olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda qeyri-kommersiya təşkilatlarının inkişafı aspektlərində xüsusi araşdırmaya ehtiyac duyulur. Məhz bu mövzuda lazımi qədər ədəbiyyat mövcud olmadığından, aparılan tədqiqatın elmi-praktiki əhəmiyyəti bunlardır: nəzəri ümumiləşdirmələr, təklif edilən fikrlərin

iqtisadiyyatda fəaliyyətdə olan biznes strukturlarının strategiyasında tətbiqi və ilə bununla bağlı formalaşan münasibət sistemini anlamağ və faydalı nəticələr əldə etməyə imkan verir. Dissertasiyada təqdim edilən nəzəri müddəalar aparılan elmi araşdırmalarda, qeyri-kommersiya qurumlarının strateji idarə edilməsi praktikasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlı məsələlərin həlli zamanı istifadə edilə bilər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi:

- xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə formasının xüsusiyyətləri və iqtisadiyyatın sosial əhəmiyyəti və xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi mənbələri və məqsədli istifadəsinə nəzarətdən bəhs edilmişdir

- qeyri-kommersiya təşkilatlarının mühasibat uçotunda yaranan problemləri, məqsədli maliyyələşmələr və ayrılan daxilolmalar, mühasibat uçotunun metodologiyası və qeyri-kommersiya təşkilatlarında fəaliyyətində hesabat nəzarətin forması analiz olunmuşdur

- Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tənqidi təhlil ilə təkliflər, qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin inkişafı ilə bağlı praktik tövsiyələr və qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin kadr potensialının qiymətləndirilməsinə dair tövsiyələr öz əksini tapmışdır.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın elmi-praktiki əhəmiyyəti bunlardır: nəzəri ümumiləşdirmələr, təklif edilən fikrlərin iqtisadiyyatda fəaliyyətdə olan biznes strukturlarının strategiyasında tətbiqi və ilə bununla bağlı formalaşan münasibət sistemini anlamağ və faydalı nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Dissertasiyada təqdim edilən nəzəri müddəalar aparılan elmi araşdırmalarda, qeyri-kommersiya qurumlarının strateji idarə edilməsi praktikasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlı məsələlərin həlli zamanı istifadə edilə bilər.

I FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARIDA DAXİLİ NƏZARƏTİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

1.1 Xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatları: idarəetmə formasının xüsusiyyətləri və iqtisadi-sosial əhəmiyyəti

Strategiya xarici mühitdə gedən proseslərə ardıcıl və üzvi formada adaptasiya olmaq məqsədi ilə idarə edən qurum tərəfindən qəbul olunan qərarların təşkil edilmə prosedurunda olan norma və qaydaların toplusudur. Keçirilən eksperimentlərə əsasən kompleks formada strateji idarəetmə və planlaşdırma prosedurunu həyata keçirən xidmət müəssisələri daha uğurlu nəticələr əldə edərək ortalama gəlirdən daha çox qazanca sahib olurlar. Planlama baxımından təcrübəyə sahib olan xidmət müəssisələri arzuladıqları uğuru qazana bilmirlər. Səbəbi isə onların bazarda pay sahibinə çevrilmək, daha çox məhsul istehsal etmək arzuları və bir sıra müştərilərin istəklərini qarşılamağa çalışmaqdır. Elə bu səbəbdən də öz güclərini lazım olan ünvana çatdırma bilmirlər, çünki gücləri tükənmiş olur. Lakin, müvəfəqiyyət qazanmağın ən başlıca yolu məqsədli və düzgün şəkildə təşkil edilmiş strategiyanın olmasıdır. Belə ki, strategiyası düzgün planlaşdırılan müəssisələr hər zaman bir addım uğura daha yaxın olurlar.

Xidmət müəssisələrinin strategiyası prioritetlərdən, addımların ardıcılığından və resursları müəyyən edən fəaliyyət planından ibarətdir. Daşdığı məqsəd xidmət müəssisəni mövcud vəziyyətindən daha yüksək inkişaf etmiş vəziyyətə çatdırmaqdır.

Xidmət müəssisələrinin gələcəkdəki vəziyyətinin mövcud vəziyyətindən mütləq formada yaxşı və yaxud pis olmalıdır. Bu prinsip strategiyada olmadığı üçün, strateji planlaşdırma işində müəssisənin perspektivlərinin təhlilinə xüsusi olaraq diqqət yetirilir. Mövcud olan yeni tendensiyalar əhəmiyyətsiz hesab edilir. Sonda bu analiz rəqib mövqelərin analizi ilə tamamlanır. (Abbasov İ.M: 2013. s. 78.)

“Strateji qərar”-biznes fəaliyyətində həyati əhəmiyyətə malik olan və uzunmüddətli nəticələr əldə etməyə imkan verən qərarlar məcmusu anlamını daşıyır. Qərarlar qəbul edilən zaman iki vacib amilə diqqət yetirilir: əldə edilən

nəticələrin dəyişməzlik və uzunömürlüklüyü strateji qərar qəbulu qruplarının perspektivlərini dəyişir. İstəsən bazasının mövcud perspektivindən istifadə olunmasına aid qəbul edilmiş qərarları taktiki qərar saymaq daha məqsədlidir. Buraya, perspektivlərin formalaşma proseduruna aid qrupa strateji qərarlar daxildir.

Bazar iqtisadiyyatının hakim olduğu mövcud vəziyyətdə sahibkarlıq, özəlləşmə və rəqabətin olduğu şəraitdə mülkiyyət xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq fəaliyyətin faydalı və inkişafçı olmasına xidmət edən strategiyaya əsasən öz marketinq və bizneslərini, potensiala sahib olacaq inkişaf xəritələrini hazırlayırlar. Dövlət orqanları bu məqsədləri həyata keçirmək üçün xüsusi təşəbbüskarlıq göstərir. Belə ki, özəl sektorun inkişafı, yeni iş yerlərinin açılması, bir sözlə, əhəlinin rifahının yaxşılaşdırılması diqqət mərkəzində saxlanılır. Hər bir müəssisə və təşkilat daxili fəaliyyət imkanlarına əsaslanaraq restrukturizasiyaya cəhd edir. Həm kommərsiya, həm də qeyri-kommərsiya təşkilatları kənar təsirlərdən asılı olduqları üçün bazar iqtisadiyyatının tələbləri əsasında öz inkişaf perspektivinin məhsuldarlığını dəyərləndirir. Xidmət sahəsində cəmiyyətin müxtəlif tələbatlarını ödəmə zamanı sosial maraqlara üstünlük verməsi zəruri haldır. Sosial tələblərin ödənməsi inkişafa xidmət edən istehsal təklifinin özəyini təşkil edir. Balansı saxlamaqla sosial ödəmələr və kommərsiya səyləri arasında optimal nisbəti saxlamaq mümkündür. (Ataşov B.X. Novruzov N.A., İbrahimov E.Ə: 2014. s. 121.)

Qeyri-kommərsiya təşkilatlarının idarəetmə sistemi mövcud iqtisadiyyatın struktur elementlərindəndir və hər bir cəmiyyətdə “sosiallaşma” faktorunu müəyyənləşdirir. Qeyri-kommərsiya təşkilatlarının istər kədr, istər maliyyə, istərsə də maddi potensialın təkrararən istehsalına ümumilikdə nəzər yetirdikdə bu təşkilatların fəaliyyətlərinin iqtisadi baxımdan tənzimlənmə, idarə olunma və stimullaşdırılma siyasəti ortaya çıxır.

Bazar formatlı sosial amillərin intensivliyinin sürətlənməsi qeyri-kommərsiya və ictimai təşkilatların yarmasına səbəb olmuşdur. Belə bir sıra başqa fəaliyyət növləri dövlətin sosial strategiyasını, insanların ictimai tələbatlarını

qarşılamaq və cəmiyyətin inteqrasiya dərəcəsini yüksəltmək, beynəlxalq standartlara cavab verən həyat fəaliyyətinin formalaşdırılması məqsədləri daşıyır. Qeyri-kommersiya qurumlarının fəaliyyətlər strategiyası nisbi amillərlə dəyərləndirilir. Bu təşkilatların maliyyə mənbələrini üzvlük hesabına təşkil edilən kapital və ya mərkəzləşdirilmiş gəlirlər müəyyən edir. Bu təşkilatlar kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olduqları üçün rəsmi qeydiyyatdan keçsələr də, başlıca amalları insan inkişafına təminat verə biləcək ictimai mühit formalaşdırmaqdır. Qeyri-kommersiya təşkilatları demək olar ki, sosial idarəetmənin funksional işlərini gerçəyə çevirir. Nümunə olaraq, sosial müdafiə fondunun pensiyaçıların sosial müdafiəsini təmin etmək üçün gəlir və xərclərin tənzimləməsində fəaliyyətini göstərə bilərik. (Z.Ə.Səmədzadə: 2015. s. 67-70.)

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının gerçəkləşdirdikləri fəaliyyət və funksionallıq aspektləri onların təsnifat prinsipləri hesabına təşkil edilir. Ümumilikdə, bu qurumlar cəmiyyətin sosial qruplarının məşğulluq klassifikasiyasına cavab verə bilən təşkilatlar və komitələr yaratmağa çalışırlar. Onların müəyyən edilmiş maraq və xidmətləri ictimailəşərək, bərabərləşir. Bu tip sektorların maliyyə büdcəsinin böyük hissəsini dövlət, hüquqi və ya fiziki şəxslər tərəfindən təşkil edilir.

Maliyyələşmə aspektindən fiziki və hüquqi şəxslərin ödədikləri faizlər və geri aldıqları dividendlər olur. Sosial mühitdə fəaliyyətdə olan sahələrin əsas məqsədləri cəmiyyət və dövlətin inkişafı üçün infrastruktur rolunu oynamaqdır. Bu səbəbdən də bütün sosial sahədə fəaliyyət göstərən təşkilatlar, qurumlar kommersiya maraqlarına uyğun gəlmir. Sosial sferaya daxil olan subyektlər: mədəniyyət, təhsil, ətraf aləmin mühafizəsi, ümumi olaraq insan toplumunda inkişafın və rifahının təmin edilməsi üçü bütün perspektivlərin başlıca parametrlərini müəyyən edir. Sosial sferaya aid olanlar funksionallıq baxımından sinifləndirildiyi təqdirdə, başlıca məqsəd insanların tələblərinin təmin edilməsi resurslarının qarşılınmasından ibarətdir. Bu baxımdan sosial sahələrdə başlıca məqsəd maliyyə resurslarından gəlir əldə etmək deyil, insanların tələblərini qarşılamaq istəyi təşkil edir.

Sosial istiqamətli qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyə mənbələri, inkişaf sürəti istifadə edilməsindən asılı olaraq yerli dövlət təşkilatlarının, insanların bilavasitə istehlakı üçün təyin edilmiş xüsusi büdcələri mövcuddur. Sosial istiqamətli qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyə resurslarından müəyyən sosial təbəqənin maddi ehtiyaclarını ödəmək məqsədi ilə istifadə edilir. Həmçinin banklar, müxtəlif kooperasiyalarda müəyyən zamanlarda bu maliyyə mənbələrindən yararlanırlar.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının bazar iqtisadiyyatında fəaliyyət göstərməsi sahibkar və dövlət tərəfindən qurulan humanitar təşkilatlar vasitəsilə həyata keçirilir. Ancaq bu təşkilatların maliyyə əsası, xərclər və qazanc üzərində nəzarəti dövlət təşkilatları idarə edir. Sosial normalara cavab verən tənzimləmə prosesi maliyyə baxımından nəzarətin başlıca istiqamətlərini özündə əks etdirir.

Qeyri-hökumət təşkilatlarında sosial normativlərin tətbiq edilməsi dövlət mexanizm və standartlarına əsasən reallaşdırılır. Qeyri-kommersiya sahəsində təşkilati struktur idarəetmə strukturu və mülkiyyət formaları əsasəndə formalaşır. (Quliyev T.Ə: 2007. s. 74.)

Bütün ictimai təşkilatların məqsədi insan hüquqları sahəsində mütəxəssis olan qrupun maraqlarını müdafiə etmək, təşkilati sistem halında azadlıq və seçki hüququnu təmin etməkdir. Bu təşkilatlar sosial-iqtisadi maraqlar əsasında ixtisaslaşdırılır və təşkilati quruluşu idarəetmə sisteminin səsvermə hüququ əsasında həyata keçirilir. Nəticədə funksional hesab edilən məqsədlər üçün ictimai birliklər yaradılır. Qəbul olunan qərarlar qrupa daxil olan hər üzvün səs verməsi ilə müəyyənləşdirilir. Xarici ölkələrdə yerləşən humanitar təşkilatların təşkil etdikləri qeyri-hökumət təşkilatları ölkədə mövcud olan transformasiya sistemində əhəmiyyətli mövqeləri tətbiq etməklə mümkün olur. Sosial problemin həllində qeyri-hökumət təşkilatlarının rolunun artması, həmçinin bazar prioritetlərinin mövcud olduğu mühitdə sosial ehtiyac və gərginliyin təmin edilməsində bilavasitə insanların iştirakı ilə həll edilir.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının effektiv surətdə fəaliyyət etməsinə lazımlı məqsədlərin, strateji planların təşkil edilməsinin əsasında strateji görmə dayanır.

Bir sıra məqsədlərlə müqayisə etdiyimiz zaman təşkilatın fəaliyyəti prosesində zəif istiqamət olaraq dəyərləndirilir. Bu təşkilatların xarici mühitində baş verən dəyişikliklər qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinə xüsusi ilə öz təsirini göstərir. Onun strategiyaları dəyişikliklərə məruz qalır. Buna görə də, idarəedici rəhbərlik üçün gündəmdə olan məsələ təşkilatı əhatə edən sferada onun strateji dəqiqliyinin təmin edilməsidir. Təşkilatın xarici mühitinin inkişaf yolu və tendensiyalarına nəzər yetirərsək, strateji mövqeyin aşağıdakı üç qiymətləndirmə mərhələsini təsvir edə bilərik:

- 1) təşkilatın mövcud vəziyyəti haqqında məlumatın toplanması
- 2) planlaşdırılmış mümkün olan vəziyyətdən yayınmaların analizi
- 3) ssenarilər silsilələrinin məntiqi nəticəsi kimi layihələşdirilməsi

Birinci etapda xarici mühitdə mövcud olan şəraiti nəzərə almaqla təşkilatın fəaliyyət tipi haqqında məlumatın toplanması prosesi həyata keçirilir. Strateji vəziyyətin analizi nəticəsində prosesinin sonrakı mərhələsində dəqiq analiz aparmağa imkan yaradılır. Nəticə etibarlı ilə təşkilatın yaranan əlverişli fürsətlərdən istifadə etməyə və mövcud təhlükələrin qarşısının alınmasına imkan verən müxtəlif cəhətlər aşkarlanır. Sonuncu mərhələdə təşkilatın gələcəkdə qarşılaşa biləcəyi təhlükələrini nəzərə almaqla uğur qazanacağı planları işlənilir. Bu planlar imkandan istifadəni təmin edərək, mümkün olacaq təhlükələrdən qorunmağa yardımçı olacaq təşkilatın marketinq, texnoloji və texniki keyfiyyətlərini müəyyən edir. Aparılan analiz planlaşdırılmış strategiyanın gələcəkdə təşkilatın strategiyasının müəyyən edilməsinə imkan verəcək.

“Strateji fərq” deyildikdə təşkilatın potensial inkişafının planlaşdırılmış və təyin edilmiş istiqaməti başa düşülür. Ssenari layihələşdirilməsinin özəyini strateji planlaşdırma təşkil edir. Xarici mühitdə olan dəyişikliklər, təşkilatın profil o mühitə adekvatlıq səviyyəsi ilə əlaqəli olan şərtləri ilə onun yeni görmə nəticələrini hesablayır. Beləliklə, strateji məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi nəticəsində alqoritm başa çatır. Xarici mühitin analizi təşkilat üçün önəmli faktor, xarici mühit və perspektivlərin dəyərləndirilməsini özündə əks edir. Buraya, sənaye sahələri, bazarlar, xarici mühitdə baş verən global proseslər və s. kimi nüansları nümunə

göstərə bilərik. Təşkilat bunlara birbaşa formada təsir göstərməkdə problem yaşayır və demək olar ki, heç təsir göstərə bilmir. Xarici mühitin analizi ilə strategiyaları işləyib hazırlayanlar yarana biləcək potensial təhlükələri öncədən görməsi üçün yeni imkanların yaratdığı faktorlara nəzarət edir. Xarici mühitin analizi təşkilatın zamanında təhlükələrin yaranmasını öncədən proqnozlaşdıraraq yaranacaq hər hansısa pis vəziyyətdə təşkilatın qarşısına çıxan hədəflərə nail olmağa imkan verən strategiyaları hazırlamaqla, mövcud ola biləcək təhlükələri əlverişli fürsətlərə çevirmək üçün yardımçı olur. Yaranan imkanlar və təhlükələr xarici mühitdə bir neçə sahədə özünü göstərə bilər, Ümumilikdə bütün faktorlar hamısı birlikdə müvafiq formada qruplaşdırılır və analiz edilir. Faktorların bu şəkildə qruplarının tədqiqi təşkilatın xarici mühit inkişafında mövcud olan tendensiyalar barəsində tam formada təsəvvürə sahib olmağa fürsət yaradır. (Quliyev T.A: 2014. s. 56.)

Dövlətin xidmətə olan tələbatının hamısının qarşılmasına şərait yaratmayan və qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirən bir sıra maneələr üzə çıxarılır. Bunlar aşağıdakı kimi sinifləndirilir:

1. Kateqorial maneədə ehtiyacı standartdan fərqli olan şəxslər razı qalmır. Nümunə olaraq, səsvermə zamanı majoritar sistemdən istifadə orta tip seçicinin tələbinə cavab verəcək səviyyədə təmin olunur. Bununla belə, dövlət elə imkana sahib deyildir ki, kiçik əhali qruplarında yeni proqramlarla eksperimentlər aparsın və bu qeyri-kommersiya təşkilatlarının öhdəliklərinə götürdükleri boşluğu doldurmaq olaraq qəbul edilsin.

2. “Müddət” maneəsi seçilən dövlət məmurlarının öz vəzifələrində uzun müddətdə qala bilməməsi ilə bağlıdır. Bu cür situasiyada onlar diqqətini əsasən qısa zaman kəsiyinin üçün nəzərdə tutulmuş proqramlara tez bir zamanda müvəffəq olmağa çalışırlar. Bununla da, qeyri-kommersiya təşkilatlarına uzun müddətli sosial məsələlərin mümkün həlli yolları ilə bağlı yeni fəaliyyət imkanları açır.

3. «İntellektual» maneə dövlət bürokratiyasının ictimai problemlərin həlli üçün gərəkli informasiyanı əldə etmək, tədqiaqlar aparmaq və yeni ideyalar

vermək qabiliyyətinə və imkanına sahib deyildir. Belə olduğu təqdirdə ictimai məlumatı formalaşdıran tədqiqat mərkəzi və buna bənzər təşkilatlara yeni fəaliyyət istiqaməti müəyyən edir.

4. Ölçü maneəsinin mahiyyəti dövlət aparatlarının mürəkkəb stukturuna görə sadə vətəndaşların onlarla iş görmək fürsətini çətinləşdirir. Belə olduğu təqdirdə vətəndaşlar ilə dövlət arasında vasitəsiyə ehtiyac yaranır. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyəti bu zaman labüd hala çevrilir. Cəmiyyət etnik cəhətdən müxtəlif tərkibli olduğu zaman qeyri-kommersiya təşkilatları daha da fəallıq göstərirlər və sosial azlıqların ehtiyaclarının qarşılınmasını üstlənilirlər. Beləliklə, qeyri-kommersiya təşkilatlarının ən vacib rolu cəmiyyəti təşkil edən bütün sosial qrupların tələbatlarının ödənməsi, dövlət işlərinin və nemətlərin paylaşdırılması prosesində yaranan konfliktlərin qarşısının alınmasından ibarətdir.

Reyqanomika—sosial xidmətlərin dövlət maliyyələşdirməsindən asılılığının ən aşağı dərəcəyə salınmasına istiqamətlənən dövlət siyasətidir. Bu faktor ictimai və sosial xidmət əhalinin həyat şəraitinin yüksək səviyyədə saxlanılmasına imkanlar yaratmağa çalışır.

Amerika Birləşmiş Ştatlarının sabiq Prezidenti Ronald Reyqan administrasiyası bu problemə yanaşmanı bir sıra sosial xidmət və inkişaf proqramını özündə əks etdirir. Lakin problemin analizi göstərdi ki, həm xeyriyyəçilik hərəkatı, həm də özəl sektor, maliyyələşdirmə prosesinin ixtisar edilməsi ilə yaranan vəsait çatışmazlığı və onların əvəzlənməsi qazanc əldə etmək məqsədi daşımayan təşkilatları maliyyələşdirməkdə çətinliklə üzləşirlər. Reyqanomika siyasəti XX əsrin 90-cı illərindən başlayaraq Corc Buşun hakimiyyət illərində də davam etdirilmiş və qeyri-kommersiya sektorunda əldə edilən uğurlar prezident mükafatı ilə təltif edilib. Məqsəd xeyriyyəçi təşkilatların daha az məaliyyə xərci ilə çox iş görmək imkanının tanınması və onların arasında olan rəqabəti artırmaq idi. (Zainon, Saunah: 2011. s. 71.)

1.2. Xidmət sferasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi mənbələri və məqsədli istifadəsinə nəzarət

Qeyri-kommersiya sektorunun inkişafı dövlətin sosial, mədəni və təhsil funksiyalarını, dövlətin ictimai mallara məhdud miqyasda maliyyələşdirdiyi şəraitdə kömək edir. Qeyri-kommersiya təşkilatının maliyyə mənbələrini idarə etməsinin bəzi problemləri mübahisəlidir və dərin araşdırma tələb edir. Enerji kapitalı, maliyyələşdirmə mənbəyi kimi fəaliyyətlər çox vaxt qeyri-kommersiya təşkilatlarının rəhbərləri tərəfindən diqqətdən kənar qalır.

Qeyri-kommersiya təşkilatları bir çox ölkələrdə iqtisadiyyatın kifayət qədər əhəmiyyətli bir sektorunu təmsil edir. Müasir cəmiyyətdəki qeyri-kommersiya təşkilatının əsas fəaliyyətinin funksional məqsədi obyektiv təsnifat meyarı kimi istifadə olunmalıdır. Elmi tədqiqat, təhsil ilə məşğul olan qeyri-kommersiya təşkilatları analitik məlumat, məsləhət vermək, sosial iş, təhsil, nəşriyyat, reklam, məlumat işləri, ictimai və siyasi iş, LSG-nin inkişafına kömək; vətəndaşların mədəniyyətini yüksəltmək, istirahətin təşkili, hüquqi yardım, xeyriyyə ilə humanitar yardım, gənclərlə iş, xəstələrin müalicəsində və reabilitasiyasında yardım, sahibkarlığın inkişafına kömək, vətəndaşların hüquqlarının qorunması, sertifikat üçün imtahanların verilməsi, təbiəti qorumaq, çətin həyat şəraitində olan insanlara və vətəndaş cəmiyyətinin inkişafına kömək etmək, dini birliklər kimi faktorlar burada yer alır.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının bu təsnifatını cəmiyyətdə tətbiq etməklə, qeyri-kommersiya təşkilatı üçün maliyyələşdirmə mənbələrinin strukturunda kəskin fərq görmək mümkündür. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının funksional məqsədlərinə, vətəndaşların mədəniyyətinin yüksəldilməsi sahəsində fəaliyyət göstərən təşkilatların əsas maliyyə mənbələri büdcə ayırmaları ilə öz vəsaitləridir. Xeyriyyə və humanitar yardımla məşğul olan qeyri-kommersiya təşkilatları üçün əsas mənbə təyin olunan vəsaitdir.

- siyasi partiyalar
- ictimai birliklər
- dövlət şirkətləri və korporasiyalar

- kəndli (fermer) ev təsərrüfatlarının birlikləri
- iqtisadi inkişaf dərəcələri
- dini təşkilatlar və birliklər
- notariat palataları
- dövlət, bələdiyyə, özəl qurumlar
- xeyriyyə və digər fondlar
- sosial yönümlü qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı.

Bu təsnifat qeyri-kommersiya təşkilatlarını daha detallı araşdırılmağa, sosial, xeyriyyə, dini təşkilatlar və digər bu qəbildən olan qeyri-kommersiya tərəfdaşlıqları özündə cəmləşdirən sosial yönümlü qeyri-kommersiya təşkilatlarının təyin olunmasına imkan yaradacaqdır.

Maliyyələşdirmə mənbələrindən asılı olaraq, qeyri-kommersiya təşkilatları aşağıdakılara bölünür:

-fəaliyyətlərini üzvlük haqları hesabına həyata keçirmək (ictimai təşkilatlar, notariat palatası, siyasi partiyalar, qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı, istehlak kooperativləri)

-fəaliyyətlərini ianələr, yardım fondlarından əldə edilən gəlirlər hesabına həyata keçirmək (dini təşkilatlar, xeyriyyə təşkilatları, ictimai təşkilatlar və fondlar)

-fəaliyyətlərini beynəlxalq və federal qrantlar hesabına həyata keçirmək (qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı, muxtar qeyri-kommersiya təşkilatları, ictimai təşkilatlar və fondlar)

-Büdcə ayırmalarını inkişafının əsas mənbəyi kimi istifadə edən qeyri-kommersiya təşkilatları (muxtar qurumlar, büdcə təşkilatları, dövlət qurumları).

Qeyri-kommersiya təşkilatı üçün müxtəlif maliyyə mənbələrini cəlb etmək bəzi xərclərlə əlaqədardır. Bu təşkilatlar vasitəsilə, həm həcm, həm də maya dəyəri baxımından mənbələri seçmək mümkündür. Müxtəlif mənbələrin cəlb edilməsi nəticəsində onların müəyyən bir quruluşu formalaşır və bu maliyyələşdirmə mənbələrindən istifadə üçün ödənilməli olan maliyyələşdirmə mənbələrinin ümumi qiyməti yaranır. (Robert Moeller R: 2011. s. 67-68.)

Əsas göstərici, mənbələrin cəlb edilməsinin istifadəsi ilə əlaqədar yaranan xərclərin səviyyəsini və ya bütün xərclərin ümumi həcmi xarakterizə edən qeyri-kommersiya təşkilatı üçün maliyyələşdirmə mənbələrinin ölçülmüş orta qiyməti ilə ilkin göstəricilər iki göstəricidə cəmlənir. Buraya, geri qaytarıla bilən mənbələrin qiyməti ilə qeyri-kommersiya təşkilatının aktivlərinin miqdarı aid edilir.

Modelin riyazi nümayişi aşağıdakı kimidir:

- ödənilən qiymət hədəf mənbələri maliyyələşdirmə. Bu cür mənbələrin qiymətini cavab xidmətlərinin (reklam, mətbuat konfranslarının təşkili) dəyəri ilə qiymətləndirmək mümkündür.

target royalti.

- ümumi maliyyə daxilolmalarında geri qaytarıla bilən məqsədli maliyyələşdirmə mənbələrinin payı (düsturda öz vəsaiti, büdcə ayırmaları və əvəzsiz məqsədli vəsait yoxdur, çünki onların qiyməti sıfırdır).

Təqdim olunan modeldən görünmək olar ki, qeyri-kommersiya təşkilatı üçün maliyyələşdirmə mənbələrinin orta ölçülən qiyməti geri qaytarıla bilən mənbələrin dəyərindən birbaşa və təşkilatın aktivlərinin ümumi məbləğindən tərs mütənasibdir. Maliyyələşdirmə mənbələrinin idarə olunmasını yaxşılaşdırmaq üçün, maliyyələşdirmə mənbələrinin orta çəkili qiymətinin qurulmuş modeli müxtəlif qeyri-kommersiya təşkilatları tərəfindən istifadə edilə bilər.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində qeyri-kommersiya təşkilatları maliyyə münasibətlərinin subyektləri olduğu, sahibkarlıq fəaliyyəti həyata keçirə, gəlir və mənfəət əldə edə, vergi ödəyicisi olduğunda kommersiya təşkilatı qura bilməsi əsasında qeyri-kommersiya təşkilatları ilə əlaqəli olaraq “kapital” anlayışının tətbiq edilməsini məqsədəuyğun hesab edir. Beləliklə, hədiyyə kapitalı mənfəət əldə etməyə yönəlməsə də, əslində onun istifadəsi sərfəli ola bilər.

Bir sıra ölkələrdə qeyri-kommersiya təşkilatının hədəf kapitalını “fondlar fondu” olaraq təyin etməyi zəruri hesab edir. Çünki resurs və məhsulların paylanması qaydası burada davam edir. Fond dedikdə, konkret məqsədlər üçün istifadə edilməsi vahid məcmuədə cəmlənmiş pul və maddi sərvətlər başa düşülür.

Fond kapitalı - pul yığılması, sonrakı investisiya qoyuluşu, investisiya əməliyyatlarından əlavə gəlir kimi istifadə edilməsi məqsədi ilə ianələr hesabına formalaşan və ya iradə ilə alınan əmlak hesabına doldurulmuş fondların cəmidir. İnvestisiya gəliri məcburi olmaqla yanaşı, təsis sənədlərində və ya digər qeyri-kommersiya təşkilatlarının müəyyən etdiyi məqsədlər üçün qeyri-kommersiya təşkilatının fəaliyyətini maliyyələşdirməkdə istifadə olunur. Yalnız mövcud olan əmanət kapitalı qiymətli kağızlar, daşınmaz əmlak, dividendlər, faiz kuponları və qiymətli kağızlardan əldə olunan digər gəlirlə doldurula bilər. Ancaq bir çox ölkələrdə hədəf kapitalı yalnız vəsait hesabına formalaşır.

Enerji fondlarının sayının artmasına baxmayaraq təhlillər göstərir ki, fondların inkişafında bəzi problemlər mövcuddur: Fondlarının bağlanmış təbiəti, kiçik NPO-lar üçün yardım fondlarının əlçatmazlığı, ianə kapitalından zəmanətli gəlir əldə edilməsi və onların səlahiyyətli bölgüsü, ənənələrinin olmaması yardım fondlarının inkişafındakı bütün bu kimi problemləri həll etmək üçün Regional İnkişaf Fondlarının yaradılması zəruri hal hesab edilir. Bu gün xeyriyyəçiliyin üstünlük təşkil edən mexanizmi köməyə ehtiyacı olanlara birbaşa vəsait köçürməsidir. Potensial donörlər üçün yeni dəstək təmin edən mexanizm təqdim etmək, məhz bölgənin qeyri-kommersiya sektorunun inkişafı üçün xüsusi fondlar şəklində bir quruluşun yaradılması (İdman İnkişaf Fondu, Mədəniyyət İnkişaf Fondu, İncəsənət İnkişaf Fondu və s.) bu fondlar vasitəsi ilə vəsait dəstəyinin üçün yönəldilməli olacaq sosial həyata dair zəruri halların məcmusudur.

İnkişaf fondlarının bölgədə istifadəsi aşağıdakı üstünlüklər verəcəkdir:

-Məqsədli vəsaitin toplanacağı vahid fond yaradılacaqdır. Onlardan əldə olunan gəlir qeyri-kommersiya təşkilatlarının (teatr qrupları, idman kollektivləri, digər sənət qrupları və s.) gəlirlərinə əlavə olacaqdır;

-Bu Fondlar öz fərdi fondlarını yarada bilməyən kiçik qruplara (kiçik teatr şirkətləri, idman klubları və s.) dəstək verəcəkdir;

-İnkişaf fondları mədəniyyət, idman, teatr sənəti sahəsi kimi bir sıra digər sahələrdə yeniliklər və maliyyə dəstəyi göstərəcəkdir ;

-Bu Fondlar qeyri-kommersiya sektorunun qanunvericilik təşəbbüslərinin ekspertizasını həyata keçirəcək;

-İnkişaf fondları qeyri-kommersiya təşkilatlarının nümayəndələrinə və vətəndaşlara QHT-lərin yaradılması, təşkilati inkişafı və davamlılığı barədə məsləhət verəcəkdir;

-İnkişaf fondları beynəlxalq əməkdaşlıqları həyata keçirəcəkdir;

-Vəqflər bölgədə sosial tərəfdaşlığı da inkişaf etdirəcəkdir.

II FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA MÜHASİBAT UÇOTUNUN TƏŞKİLİNİN TƏHLİLİ

2.1. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında mühasibat uçotun təşkilinin təhlili

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinin idarə olunması üçün etibarlı informasiya dəstəyinin formalaşdırılması, mühasibat uçotunun təkmilləşdirilməsi vahid mühasibat metodologiyasının yaradılmasını tələb edir. Ölkəmizdə qeyri-kommersiya idarəetmə mexanizmi kifayət qədər öyrənilməyib. Bu baxımdan, qeyri-kommersiya təşkilatları fəaliyyətlərinin xüsusiyyətləri və mühasibat uçotunun təşkili ilə bağlı bir çox problemlə üzləşirlər.

Qeyri-kommersiya müəssisələrində maliyyə hesabatlarının tətbiqinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi üçün fərqli metodlardan istifadə edilmişdir. Bu metodların tətbiqi qərarı verilən hədəflərə və verilən məlumatların ölçüsünə əsaslanır. İndi isə “Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondu”-nun təmsalında qeyri-kommersiya sferası müəssisələrində maliyyə hesabatlarını analiz edək.

Cədvəl 1: 2019 – ci ildə Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla)

	Nizamnamə kapitalı	Dövlət büdcəsindən ayrımlar	Yığılmış zərər	Cəmi Kapital
1 yanvar 2018-ci il tarixinə qalıq	1,007,307		(51,792)	955,515
Yenidən təqdim edilmənin təsiri	-		(111,776)	(111,776)
31 dekabr 2018-ci il tarixində qalıq	1,007,307		(163,568)	843,739
Dövlət büdcəsindən ayrımlar	-	6,097		6,097
İl üzrə cəmi mənfəət	-		2,328	2,328
31 dekabr 2018-ci il tarixinə qalıq	1,007,307	6,097	(161,240)	852,164
31 dekabr 2018-ci il tarixinə qalıq, əvvəl təqdim olunmuş	1,007,307	6,097	(86,289)	927,115
Yenidən təqdim edilmənin təsiri	-		(74,951)	(74,951)
31 dekabr 2019-cu il tarixində qalıq	1,007,307		(161,240)	852,164

Mənbə: <https://www.cahan.az/> maliyyə hesabatlarına dair məlumatları əsasında müəllif hesablamaları əsasında tərtib olunub.

Maliyyə hesabatlarının tətbiqinin səmərəliliyini Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondu aşağıdakı konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı əsasında tədqiqini cədvəl ə-də daha aydın görmək olar. Cədvəldən görüldüyü kimi, 31 dekabr 2019 - ci il tarixinə şirkətin əsas sahibinə aid olan kapitalının

həcmi 1,007,307 AZN olmuşdur. Gördüyümüz kimi şirkətin kapitalı ilin sonuna doğru artım göstərməmişdir. Bunun əvəzinə, dövlət büdcəsindən əlavə ayırmalar il ərzində artım göstərmişdir. Bölüşdürülməmiş mənfəəti isə 2018 və 2019-cü illərdə il üzrə mənfəət və dövlət büdcəsindən ayırmalar hesabına artım göstərsə də, 2019-cü ildə yenidən təqdim edilmənin təsiri hesabına azalma mövcud olmuşdur.

Cədvəl 2: 2018 - 2019 – cu illərdə Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun konsolidə edilmiş məcmu gəliri haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla)

	2019	2018
Faiz gəliri	9,416	8,729
Cərimələrdən gəlir	2	15
Digər əməliyyat gəlirləri	688	1
Əməliyyat gəlirləri	10,106	8,745
Kreditorların dəyərsizləşməsi üzrə ehtiyat ayırımları	(37,102)	(1,206)
Ümitsiz borcun silinməsi	-	(1,097)
Əməliyyat xərcləri	(5,012)	(4,030)
Vergidən əvvəl (zərər)/gəlir	(32,008)	2,412
Mənfəət vergisi	(221)	(84)
İl üzrə (zərər)/mənfəət	(32,229)	2,328

Mənbə: <http://mdtf.az/> maliyyə hesabatlarına dair məlumatları əsasında müəllif hesablamaları əsasında tərtib olunub.

Cədvəldən görünür ki, dövlət şirkətinin gəlirləri 2018-ci ildən 2019-cu ilə kimi 687 min AZN artım göstərib. Bununla birlikdə cərimələrdən gəlir də artmışdır. Gəlirlərin artımı hesabına əməliyyat gəlirləri də artmışdır. Kreditorların dəyərsizləşməsi üzrə ehtiyat ayırımları artsa da, ümitsiz borcun silinməsi azalmışdır. Eyni zamanda əməliyyat xərclərində də 24% artım mövcuddur. Fond 2019-cu il zərərdə olsa da, mənfəət vergisi artıb. 2018-ci ildə mənfəətdə olan Fond, 2019-cu ildə zərərdə olmuşdur.

Ümumilikdə mühasibat uçotunun səmərəliliyi, yalnız orta pul balansında azalma demək deyil. Müəssisələr maliyyə çatışmazlığı yaşayırsa, büdcə maddələri üzrə həddindən artıq ehtiyatlar, maliyyə mənbələri tapmaq məqsədilə əlavə iş tələb edir. Bu amil əlavə hesablama xərclərini ayırmağı düşünərkən nəzərə alınmalıdır. Müəyyən bir maddə üzrə xərclərin uçotunun səmərəli görünmədiyi vəziyyət yarana bilər, lakin məbləğ müəssisənin maliyyə sabitliyi üçün mühümdür. Bu halda, bu maddəyə əsasən ehtiyat nəzərdə tutulur. Əlavə

hesablama xərclərinin əhəmiyyətliyi və iqtisadi məqsədəuyğunluğu hesablama metodunu müəyyənləşdirir.

Müəssisənin maliyyə uçotunun effektivliyinin analizi müəssisənin maliyyə hesabatlarının təhlilindən asılıdır. Təşkilatın maliyyə hesabatlarında ümumi qəbul edilmiş dörd üsuldən istifadə olunur.

- Müqayisəli analiz metodu
- Trend Təhlili
- Şaquli (struktur) analiz metodu
- Maliyyə əmsalları metodudur

Müqayisəli analiz, birdən çox müddət ərzində məlumatların müqayisəsi və qiymətləndirilməsi formasını qəbul etdiyi üçün dinamik bir analiz üsuludur. Müqayisəli maliyyə hesabatlarının təhlili zamanı maliyyə analitiki iqtisadi və maliyyə strukturu, gəlirlilik, faydalılıq və şirkətin inkişafı haqqında mühüm məlumatlar əldə edə, şirkətin maliyyə hesabatlarını bir neçə dövr ərzində yan-yan təhlil edə bilər. Bu metod şirkətin mövcud vəziyyətini əvvəlki hər hansı dövrlə müqayisə edir və əldə olunan məlumatlar şirkətin gələcəyi ilə bağlı qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

Maliyyə hesabatlarının təhlilində istifadə olunan digər metod tendensiyaların təhlilidir. Trend-in təhlilinə görə, şirkətin inkişaf xətti uzun illər ərzində götürülmüşdür.

Trendlərin təhlili metodunda ilk addım zaman keçdikcə tendensiyaları hesablamaqdır. İkinci mərhələdə hesablamalar sənədləşdirilir və qiymətləndirilir.

Aşağıdakı cədvəldə Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun baza ili kimi 2018-2019-cu illər götürülməklə mühasibat balansının trend təhlili göstərilmişdir.

Cədvəl 3: Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun balansının trend təhlili

Hesab	2018	2019	Artım (azalma)
Aktivlər	868,137	852,182	15,955
Öhdəliklər	18	49,530	49,512
Kapital	852,164	818,607	(33,557)

Mənbə: <http://mdtf.az/> maliyyə hesabatlarına dair məlumatları əsasında müəllif hesablamaları əsasında tərtib olunub.

Cədvəldən də göründüyü kimi Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun cəmi aktivlərində 15,955 AZN-lik bir azalma göstərməsinə baxmayaraq, öhdəliklərdə 49,512 AZN ciddi artım olmuşdur. Eyni zamanda kapital hesabında da 33,557 AZN-lik azalma mövcuddur.

Şaquli analiz üsulu ilə hazırlanan maliyyə hesabatları müxtəlif ölçülü şirkətlər arasında müqayisə üçün ümumi əsas təşkil edir. Bu metodda şirkətin maliyyə hesabatlarını rəqabət aparan təşkilatların maliyyə hesabatları ilə müqayisə etmək olar. Bu səbəbdən bu analiz metodu həm statik, həm də dinamikdir. Bütün maliyyə hesabatları bu şəkildə təhlil edilə bilər.

Maliyyə əmsallarının köməyi ilə siz şirkətin iqtisadi və maliyyə strukturu, gəlirlilik, səmərəlilik, iqtisadi aktivlərin səmərəli istifadəsi, likvidlik və s.haqqında mühüm məlumatlar əldə edirsiniz Maliyyə əmsalları müxtəlif cür təsnif edilə bilər. Bu, sıralama formalarından birinin hesablanması üçün əsas olan maliyyə hesabatları ilə bağlıdır. Beləliklə, bu təsnifat balans əmsalları, mənfəət və zərər hesabatının əmsalları, qarışıq əmsallar daxildir.

Tədqiqat obyektini kimi müəyyən edilmiş Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun hesabatlarına əsasən, biz müəssisədə maliyyə vəziyyətinin və planlaşdırmanın yaxşılaşdırılması ilə bağlı aşağıdakı nəticələrə gəlmişik:

Aşağı kredit çiyini əmsalı şirkətin şansını genişləndirir almaq üçün maliyyə icarəsi. Tədqiqat illərində maliyyə vəziyyəti haqqında Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun hesabatlarından məlumdur ki, nəqliyyat vasitələrinin əsas vəsaitlərdə payı böyükdür. Bu halda, şirkətin maliyyə lizinindən faydalanması məsləhətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun xalis mənfəəti digər analoji nəqliyyat şirkətlərindən azdır. Bu halda şirkət əsas fəaliyyət sahəsi ilə birlikdə əlavə fəaliyyət sahələrini müəyyən etməli və müvafiq olaraq genişləndirməlidir.

Ümumiyyətlə maliyyə planlaşdırılması cəhətdən, ən önəmli məsələ dövlət şirkətlərinin qısamüddətli öhdəliklərinin uzunmüddətli öhdəliklərindən çox olmasıdır. Əslində, şirkətlərin maliyyələşməsində uzunmüddətli öhdəliklər nə

qədər çox olarsa risk səviyyəsinin artmasına səbəb olar. Buna baxmayaraq ölkəmizdəki dövlət şirkətlərində belə bir hal mövcud deyildir. Eyni zamanda, nümunə olaraq göstərilən hər iki şirkətdə də uzunmüddətli aktivlərin tərkibindəki əsas vəsaitlər xüsusi çəkiyə malikdir. Bu o deməkdir ki, şirkət maliyyə planlaşdırılması zamanı əsas vəsaitlərinin dəyərinin artmasına uyğun olaraq şirkətin dəyərini daha da artıracaqdır.

Cədvəl 4: Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun 2019-cu il mühasibat balansının şaquli təhlili

	Rəqəmlər min manatla (000)	Balans valyutasındakı çəki
Aktivlər		
Pul vəsaitləri və onun ekvivalentləri	95,453	11%
Banklarda olan depozitlər	30,083	3%
Kredit təşkilatlarına verilmiş kreditlər	735,813	85%
Əmlak, avadanlıq və qeyri-maddi aktivlər	6,666	1%
Digər aktivlər	122	0%
Cəmi aktivlər	868,137	
Öhdəliklər və Kapital		
Dövlət büdcəsindən ayrılmış subsidiya üzrə öhdəliklər	49,467	100%
Digər öhdəliklər	63	0%
Cəmi öhdəliklər	49,530	
Kapital		
Nizamnamə kapitalı	1,007,307	123%
Dövlət büdcəsindən ayrılmalar	4,769	1%
Yığılmış zərər	(193,469)	-24%
Cəmi Kapital	818,607	
Cəmi öhdəliklər və Kapital	868,137	

Mənbə: <http://mdtf.az/> maliyyə hesabatlarına dair məlumatları əsasında müəllif hesablamaları əsasında tərtib olunub.

Beləliklə şirkətlərin maliyyə hesabatlarının analizinin mərhələsində ən əsas öhdəliklərindən biri fəaliyyət göstərən müəssisələrinin uzunmüddətli öhdəlikləri səviyyəsini azaltmaq və beləliklə risk səviyyəsini minimuma endirməkdən ibarətdir. Nümunələrdən də belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, şirkətlərin maliyyə

planlaşdırılmasında uzunmüddətli aktivlərin tərkibindəki maliyyə vəsaitləri nə qədər yüksək səviyyədə tutularsa şirkətin dəyəri də o qədər artışı göstərəcəkdir.

2.2. Məqsədli maliyyələşmələr və ayrılan daxilolmalar: mühasibat uçotunun metodologiyası kimi

“Hədəfli maliyyələşdirmə” anlayışı kifayət qədər geniş ticarət əməliyyatlarını əhatə edir. Mühasibat uçotunda məqsədli maliyyələşdirmənin xüsusi bir tərifinə yoxdur. Hesablama Planının tətbiqi Təlimatında yalnız digər təşkilat və şəxslərdən alınan vəsaitlərin, habelə məqsədyönlü fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan büdcə vəsaitlərinin hərəkəti barədə məlumatların “Hədəf maliyyələşdirmə” hesabında ümumiləşdirildiyi göstərilir. Öz növbəsində, vergi uçotu məqsədli fondların iki qrupunu təyin edir. Buraya, məqsədli daxilolmalar və məqsədli maliyyələşdirmə kimi anlayışlar arasındakı fərq, meydana gəlmə xüsusiyyətində və fondların istifadəsi daxildir. Hədəf maliyyələşdirmə, vergi ödəyicisi tərəfindən büdcədən, habelə digər təşkilatlardan (hüquqi şəxslərdən) və fiziki şəxslərdən müəyyən hədəf proqramlarının (işlərin) maliyyələşdirilməsi üçün alınan daxilolmalardır.

Məqsədli maliyyələşdirmə mənbələri:

- büdcədən ayırmalar;
- şəxslərin töhfələri;
- digər təşkilatlardan vəsait;
- xüsusi təyinatlı fondların vəsaitləri və s.

Məqsədli maliyyələşdirmə fondları təsdiq olunmuş smetalara uyğun olaraq xərclənir. Bu vəsaitlərin başqa məqsədlər üçün istifadəsi qadağandır. Hədəfli maliyyələşmə, onları ayıran qurum tərəfindən təyin olunan tapşırıqlara uyğun olaraq istifadə edilə bilən vəsaitlərin alınmasıdır. Beləliklə, bu cür fondların əhatə dairəsi müəyyən şərtlərlə məhdudlaşır. Bu şərtlər yerinə yetirildiyi təqdirdə, alınan vəsait müəssisə üçün özünə çevrilir, yerinə yetirilmədiyi təqdirdə, geri qaytarma tələb olunur və kreditor borclarla əlaqələndirilir. Hədəfli maliyyələşdirmə, müxtəlif təşəbbüskarlıq (həm də qeyri-kommersiya) fəaliyyət səviyyələrində hər

hansısa nəzarət olunan vəsaitin köçürülməsidir. Buraya bir struktur bölməsindən digərinə, müəssisənin inkişafının maliyyələşdirilməsi (reklam kampaniyaları, əsaslı tikinti, yeni bir iş sahəsinin inkişafı, digər investisiyalar), dövlət qurumlarından pul alınması məqsədli fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi və s. məqsədli maliyyələşdirmənin əsas hissəsi, bir qayda olaraq, kommərsiya təşkilatı tərəfindən dövlət yardımı şəklində alınan vəsaitlər daxildir. Dövlət yardımı, subvensiya və subsidiyalar, geri qaytarılmayan kreditlər, müəyyən tədbirlərin maliyyələşdirilməsi şəklində təşkilat üçün iqtisadi faydaların artırılmasına yönəlmiş birbaşa iqtisadi fəaliyyətdir.

Aşağıdakı dövlət yardım formaları yaradılmışdır:

- subvensiyalar və subsidiyalar (bundan sonra subvensiyalar və subsidiyalar büdcə fondları adlandırılır);

- büdcə kreditləri (vergi borcları, vergilərin və ödənişlərin və digər öhdəliklərin ödənilməsi üçün təxirə salınma və taksitlər istisna olmaqla), o cümlədən pul vəsaitləri xaricində digər mənbələr (torpaq sahələri, təbii sərvətlər və digər əmlak) şəklində təminat;

- dövlət yardımının digər formaları.

Subvensiya, müəyyən bir məqsədli xərclərin həyata keçirilməsi üçün kommərsiya təşkilatına əvəzsiz və geri qaytarılmayan formada verilmiş büdcə vəsaitidir.

Dotasiya, kommərsiya təşkilatına məqsədli xərclərin kapital maliyyələşdirilməsi əsasında verilən büdcə fondlarıdır. Büdcə krediti, kommərsiya təşkilatına geri ödənilə bilən əsaslarla maliyyə təminatını təmin edən büdcə xərclərinin maliyyələşdirilməsidir. Məqsədli qiymətləndirilə bilməyən quruma verilən fayda (pulsuz məsləhət xidmətləri, zəmanətlər, faizsiz kreditlər və ya faiz dərəcəsi endirilən kreditlər və s.) ilə təşkilatın normal iqtisadi fəaliyyətindən ayrılma bilməyən (məsələn, dövlət satınalmaları) dövlət yardımının digər formaları hesab olunur. Xüsusi maliyyələşdirmə aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə edilə bilər:

- maliyyələşdirmə xərcləri və ya zərərlərin ödənilməsi

- müəssisənin maliyyə vəziyyətini qorumaq, fondlarını doldurmaq

- aktivlərin əldə edilməsi üçün məqsədli maliyyələşməyə aid deyil və bu hesabı əks etdirmir:

- vergilər, vergi güzəştləri, məzuniyyətlər və güzəştlər daxil olmaqla güzəştlər şəklində verilən yardımın alınması;

- kreditlər və digər ödənişli fondlar əldə etmək;

- dövlət əmlakının idarə olunması, dövlətin müəssisənin kapitalında iştirakı ilə bağlı əməliyyatların əks olunması.

Məqsədli maliyyələşdirmə siyahısı bağlıdır və bunlara daxildir:

- bütün səviyyəli büdcələrin, büdcə qurumunun gəlir və xərclərinin smetasına görə büdcə qurumlarına ayrılan dövlət büdcədən kənar fondları

- qrantlar;

- qanunvericilik ilə müəyyən edilmiş qaydada investisiya tenderləri (tenderləri) zamanı alınan investisiyalar;

- sənaye məqsədli kapital qoyuluşlarını maliyyələşdirmək üçün xarici investorlardan alındığı tarixdən etibarən bir təqvim ilində istifadə edilmək şərti ilə alınan investisiyalar;

- təşkilatın hesablarında yığılan səhmdarların inkişaf etdirici vəsaitləri;

- qarşılıqlı sığorta cəmiyyətinin üzv təşkilatlarından qarşılıqlı sığorta cəmiyyətinin aldığı vəsaitlər;

- vəsaitlərin hədəfli olaraq tanınması üçün zəruri şərt təşkilat (fərdi) tərəfindən alınan əmlakdan istifadə məqsədilə maliyyələşdirmə mənbəyi tərəfindən müəyyənləşdirilməsidir. Məqsədli maliyyələşdirmə almış təşkilatlardan müəyyən məqsəd üçün istifadə faktını təsdiqləməkdən ötrü əldə edilmiş (edilmiş) gəlir və xərclərin ayrıca uçotunu aparmaq tələb olunur. Məqsədli maliyyələşdirmə almış təşkilat tərəfindən bu cür mühasibat uçotu olmadıqda, bu vəsaitlər daxil olduqları gündən vergiyə cəlb edilir. Təşkilatın maliyyə hesabatlarında (izahat qeydində) məqsədli fondlarla əlaqəli ən azı aşağıdakı məlumatlar açıqlanmalıdır:

- hesabat ilində mühasibat uçotunda tanınan büdcə fondlarının xarakteri və miqdarı;

- büdcə kreditlərinin məqsədi və məbləği;

-təşkilatın birbaşa iqtisadi səmərə əldə etdiyi digər dövlət köməyinin xarakteri;

- hesabat tarixinə büdcə fondları, əlaqədar şərti öhdəliklər və şərti aktivlərin təmin edilməsi şərtləri yerinə yetirilməmişdir. Beləliklə, məqsədli maliyyələşdirmə vasitələrinə vergi ödəyicisinin aldığı və onun (təşkilat) məqsədyönlü maliyyələşdirmə mənbəyi müəyyən etdiyi məqsədlə istifadə etdiyi əmlak daxildir. Bu yarımənd məqsədli maliyyələşdirmə kimi tanınan gəlirlərin qapalı siyahısını müəyyənləşdirir. Hədəfli maliyyələşdirmə, maliyyə mənbələrinin, müəyyən bir məqsədə çatmaq, sosial-iqtisadi problemin həlli, konkret bir obyekt yaradılması vasitəsi kimi istifadə üçün təyin olunmuş məqsədlər üçün vəsait ayırmasıdır (hüquqi şəxslər, fiziki şəxslər, büdcə və s.). Təşkilatın hədəfli maliyyələşdirmə kimi aldığı vəsaitlərin hərəkəti “Hədəfli maliyyələşdirmə” balans hesabında əks olunur. Bu hesab üzrə analitik uçot maliyyələşdirmə mənbələri kontekstində məqsədli vəsaitlərin təyinatına uyğun olaraq aparılır. Məqsədli maliyyələşdirmənin uçot qaydası maliyyələşdirmə mənbələrindən, maliyyələşdirmə formasından və alınan vəsaitlərin xərclənməsinin məqsədlərindən asılıdır. Bunlar aşağıdakılardır:

- 1) müqavilələr, büdcə bildirişləri;
- 2) məqsədli maliyyələşdirmə üçün vəsait qəbulu;
- 3) məqsədli maliyyələşdirmə hesabına əmlak alınması;
- 4) məqsədli maliyyələşmənin istifadəsi;
- 5) investisiya müqavilələri üzrə inkişaf etdirici tərəfindən və ya paylaşılan tikintidə iştirak;
- 6) əsas vəsait əldə etmək üçün bir kommersioniya təşkilatının xərclərinin əvəzsiz maliyyələşdirilməsindən istifadə aşağıdakı kimi qeyd olunur:

Qısa müddətli debitor borclar:

Alicıların və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borclar 211

Törəmə müsəssisələrin qısamüddətli debitor borclar 212

Əsas idarəetmə heyətinin qısamüddətli debitor borclar 213

İcarə üzrə qısamüddətli debitor borclar 214

Tikinti müqavilələri üzrə qısa müddətli debitor borclar 215

Faizlər üzrə qısamüddətli debitor borclar 216

Digər qısamüddətli debitor borclar 217

Kredit ödənişləri üzrə sıralanma aşağıdakı kimidir:

İşçilər üzrə uzunmüddətli bank kreditlər 402

Malsatan və podratçılara uzunmüddətli kreditor borclar 431

Faizlər üzrə uzunmüddətli kreditor borclar 434

Digər uzunmüddətli kreditor borclar 435

Qısamüddətli bank kreditlər 501

Qeyri-kommersiya təşkilatları məqsədli fondları təşkilatın kapitalının bir hissəsi kimi əks etdirirlər. Qeyri-kommersiya təşkilatları illik maliyyə hesabatlarının bir hissəsi kimi alınan vəsaitlərin məqsədyönlü istifadəsinə dair hesabat təqdim etmək xüsusiyyətlərini özündə cəmləyir.

Maddə 9 PBU 13/2000 at uzunmüddətli aktivlərin əldə edilməsi istismara verildiyi vaxt büdcə fondları hesabına məqsədli maliyyələşdirmə fondları, təşkilatın maliyyə nəticələrinə hesablanmış köhnəmə məbləğində digər gəlirlər kimi uzunmüddətli aktivlərin faydalı istifadə müddəti daxil edilməklə təxirə salınmış gəlir kimi uçota alınır. Büdcə yardımı ayrılırsa cari xərcləri maliyyələşdirmək, təxirə salınmış gəlir kimi, məqsədli maliyyələşdirmə ehtiyatların uçotu, əməyin ödənişinin hesablanması və digər xərclərin icrası üçün qəbul edildikdə tanınır, ardından malların istehsalı, işlərin görülməsi (xidmətlərin göstərilməsi) üçün ehtiyatların buraxıldığı hesabat dövrünün gəlirlərinə aid edilir. (Dövlət yardımının uçotu:2000)

Məqsədli maliyyə almış vergi ödəyicilərindən məqsədli maliyyələşdirmə çərçivəsində alınan (yaranan) gəlirlərin (xərclərin) ayrıca uçotunu aparmaq tələb olunur. Məqsədli maliyyələşdirmə fondu alan vergi ödəyicisi üçün bu cür mühasibat uçotu aparılmadığı təqdirdə, bu vəsaitlər vergitutma predmeti alındıqları tarixdən hesab olunur.

Məqsədli maliyyə almış təşkilatlar illik gəlir vergisi bəyannaməsinin bir hissəsi olaraq "Xeyriyyə fəaliyyəti çərçivəsində alınan əmlakın (fondlar daxil

olmaqla), işlərin, xidmətlərin məqsədli istifadəsi, məqsədli daxilolmalar, məqsədli maliyyələşdirmə hesabatı" təqdim edirlər.

Qeyri-kommersiya qurumlarının saxlanması və onların qanuni fəaliyyət göstərməsi üçün ünvanlı daxilolmaların, eləcə də məqsədli maliyyələşdirmə fondlarının siyahısı vergi qanunvericiliyi ilə məhdudlaşdırılır. Səhiyyə müəssisələri ilə əlaqəli daxilolmaları aşağıdakı formada nəzərdən keçirilir: (Алексеева.Г.И: 2016. s. 16)

1) İanələr. Buraya elə hazırkı dövrdə də, mövcud pandemiya şəraitini nəzərə alaraq, bağışlanan dərman preparatları və s. kimi lazımı tibbi vasitələr, yaxud hər hansısa orqanın bağışlanması daxildir.

2) Qeyri-kommersiya təşkilatlarının qanuni fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün ayrılmış federal büdcədən, ölkənin təsis qurumlarının büdcələrindən, yerli büdcələrdən, dövlət büdcədən kənar fondların büdcələrindən maliyyələşdirmə məbləğləri.

İanələr. Mülkiyyətin əvəzsiz olaraq köçürülməsi ianə və ya ianə yolu ilə edilə bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, yalnız ianələr vergidən azaddır, buna görə də bu anlayışlar fərqləndirilməlidir. Sənətə uyğun olaraq ianə, bir şeyin və ya bir hüququn ümumiyyətlə faydalı məqsədlər üçün bağışlanmasıdır. Tibbi, təhsil, xeyriyyəçilik, elmi müəssisələrə, sosial müdafiə qurumlarına və digər bu kimi təşkilatlara, fondlara ianələr edilə bilər. (ДЕМЕНТЬЕВА, Н. М: 2014. s. 56.)

İanə qəbul edən qurum, bu əmlakın istifadəsi ilə bağlı bütün əməliyyatlarının ayrıca qeydini aparmalıdır. Mühasib, ianənin qəbzinin sənədləşdirilməsinə diqqət yetirməlidir. Vergi orqanlarından tələblərin qarşısını almaq üçün ianə müqaviləsi mülki qanunvericiliyin tələb etdiyi kimi yazılı şəkildə tərtib olunur.

Qanuni şəxsə əmlak bağışlayarkən, bağışlayan şəxs əmlakın istifadəsi istiqamətini müəyyən edə bilər, lakin həmin şəxs buna borclu deyildir. Lakin, başqa məqsədlər üçün istifadə olunan əmlak vergiyə cəlb olunduğundan, müqavilədə tətbiq etmə məqsədi göstərilməlidir. Əmlak alan təşkilat təyinatı üzrə istifadəyə dair hesabat tərtib edə bilər. Bağışlanan əmlak göstərilən məqsədə

uyğun olaraq istifadə edilə bilmirsə, donorun razılığı ilə başqa məqsədlər üçün istifadə edilə bilər (Гусарова, Л. В: 2011. s. 19).

2.3 Qeyri-kommersiya təşkilatların fəaliyyətində hesabat nəzarətin forması kimi

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinə əsas nəzarət forması, fondların xərclənməsi və digər əmlakın istifadəsi, təsis sənədləri ilə nəzərdə tutulmuş məqsədlər ölkə qanunvericiliyi daxil olmaqla fəaliyyətlərin uyğunluğunun yoxlanılmasıdır. (Андропова А. К:2007. s. 8)

Bazar şəraitində dövlətin iqtisadi fəaliyyəti, mənfəət götürməyən təşkilatları da əhatə etməli olan müəyyən bir iqtisadi subyekt kateqoriyasının yaranmasına səbəb oldu. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyə hesabatlarını fəaliyyətlərinə nəzarət forması kimi nəzərdən keçirilir.

Maliyyə nəzarətinin dəyəri dövlət tərəfindən müəyyən edilmiş sosial-iqtisadi tapşırıqların icrasını təmin etmək, habelə bütün üzvlər tərəfindən qanunilik konstitusiyaya prinsipinə riayət edilməsinə əsaslanan maliyyə və digər növ mənbələrdən səmərəli istifadə etmək qabiliyyəti ilə müəyyən edilir. Dövlət idarəciliyinin bir funksiyası olaraq, maliyyə nəzarəti, iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə geniş yayılmış yenilikçi yanaşma və metodları deyil, həm də bu sahədəki mənfəət təcrübəni nəzərə alaraq elmi idarəetmədə yeni tendensiyaları hərtərəfli nəzərdən keçirməlidir.

Müasir şəraitdə maliyyə nəzarətinin hüquqi mahiyyəti getdikcə daha çox müstəqil hüquqi əhəmiyyət qazanan maliyyə məlumatlarının etibarlılığı və məzmunu üçün yeni tələblərin təmin edilməsi istiqamətində dəyişir.

Lakin maliyyə uçotu qaydalarının pozulması maliyyə məlumatlarının və hesabatlarının təhrif olunmasına səbəb olur. Maliyyə sənədlərinin hazırlanmasında, təsərrüfat əməliyyatlarının mühasibat hesablarında əks olunmasında, vergidə səhvlərə yol verilir. Bunlar təsadüfi və təkrarlanan olaraq təsnif edilə bilər. Maliyyə uçotu səhvləri aşağıdakı növlərə bölünür:

- əməliyyatları natamam əks etdirən;
- əsassız hesablar;
- hesablarda və onların dövrləşdirilməsində;
- aktivlərin qiymətləndirilməsində;
- öhdəliklərin və maliyyə nəticələrinin qiymətləndirilməsində;
- məlumatların hesabat formalarında səhv və ya qeyri-kafi əks olunması.

Mühasibat bilərəkdən maliyyə hesabatlarında yalan (qeyri-dəqiq) məlumatlar təqdim edərsə, bu hərəkətlər pozuntular kimi qiymətləndirilir. Maliyyə hesabatlarındakı mümkün uyğunsuzluqlar şəkildə göstərilmişdir. (Бычкова. С. М: 2000. s. 63-65)

Təcrübədə səhv və pozuntu arasındakı sərhəd çəkmək çətin ola bilər, çünki mühasibin hərəkətlərində niyyətin mövcudluğunu müəyyənləşdirmək və sübut etmək çətinidir. Qəsdən edilən əməliyyatın sübutu bu gün investor (ticarət firması) və təşkilat (qeyri-kommersiya təşkilatı) üçün çox vacibdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, maliyyə hesabatlarının bilərəkdən təhrif edilməsi saxtakarlıq kimi təsnif edilməlidir. Saxta əməllər törətməyin əsası qeyri-kamil qanunlar ilə maliyyə sistemindən ustalıqla istifadə, maliyyə və iqtisadi münasibətlərin mürəkkəbliyinin çoxpilləliliyi, səriştəsizlik kimi faktorlar hüquqi cəhətdir.

Maliyyə hesabatında səhvlər aşağıdakı problemləri yaradır:

- maliyyə hesabatı prosesinin keyfiyyətini və etibarlılığını pozur;
- audit fəaliyyətinin, xüsusilə auditorların və auditor firmalarının etibarlılığını və obyektivliyini təhlükə altına alır;
- müvafiq təşkilatların normal fəaliyyət fəaliyyətlərinin məhvinə gətirib çıxarır.

Mühasiblərin maliyyə hesabatlarını təhrif etmək üçün məqsədyönlü fəaliyyətlərinin nəticəsi örtük və ya saxtalaşdırma ola bilər. İqtisadçı I. M. Litnovskayaya görə, maliyyə hesabatlarının təhrif edilməsinin ən məşhur iki üsulu

- örtükləmə və saxtalaşdırma - hesabatın özü ilə eyni vaxtda ortaya çıxdı. (Качалин В. В., 2000. s. 73.)

Mühasibat uçotu standartlarından kənara çıxan mühasibat texnikasının istifadəsi, nəticəsi müəssisənin əmlak vəziyyəti və ya fəaliyyətinin nəticələri barədə məlumatların təhrif edilməsinə səbəb olan hesabatların saxtalaşdırılmasına gətirib çıxarır. Qanunvericilikdə “maliyyə hesabatlarının saxtalaşdırılması” anlayışı müəyyən edilməyib. Bu, maliyyə hesabatlarının saxtalaşdırılmasının ən çox mühasibat uçotu standartları və qanuni tələblər çərçivəsində həyata keçirildiyi ilə izah edilə bilər, buna görə də cinayət ola bilməz. Mühasibat standartlarının tətbiqi təcrübəsindən də göründüyü kimi, saxtakarlıq üçün yer çox böyükdür. Bir tərəfdən, şirkətlər ən yaxşı maliyyə vəziyyətlərini göstərmək üçün uyğun bir alternativ seçməyə çalışırlar. Digər tərəfdən, qurumu ən yaxşı şəkildə göstərməyə çalışmaq maliyyə hesabatlarını saxtalaşdırmaq arasındakı sərhəd çox incədir.

İqtisadçı R.G.Kaspınaya görə normativ qanunvericilikdən kənarlaşma saxtalaşdırma kimi qəbul edilir. Bu gün hesabatların saxtalaşdırılması biznesdə ən geniş yayılmış saxtakarlıq metodlarından biridir. (Павлов М.И: 2011.s.63.)

İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə bu tətbiqlər yalnız mühasibat peşəsinin etik standartlarının pozulması deyil, həm də cinayət məsuliyyətidir.

Qeyri-kommersiya təşkilatları maliyyə hesabatlarını təhrif edirlər, lakin qeyri-kommersiya təşkilatlarında örtük və saxtakarlığın istifadəsinin özünəməxsus xüsusiyyəti var. Kommersiya təşkilatlarından fərqli olaraq, qeyri-kommersiya təşkilatları vergi orqanlarına təqdim etdikləri rəsmi maliyyə hesabatlarını deyil, bu fondları təqdim edənlər üçün hazırlanan vəsaitlərin məqsədli istifadəsinə dair maliyyə hesabatlarını təhrif edirlər.

Bu gün donorlar müstəqil olaraq maliyyə hesabatlarının formalarını və doldurulması üçün təlimatları inkişaf etdirirlər, bu da öz növbəsində tez-tez aydın və məntiqi reseptləri ehtiva etmir. Bu, mənfəət götürməyən təşkilatlara, məsələn, fərqli semantik yükləri daşıyan xərcləri birləşdirməyə imkan verən büdcə maddələrini şərh etmək azadlığı verir. Üstəlik, vergiləri qanuni şəkildə optimallaşdırmaq üçün, tez-tez qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyə

məlumatlarını detallar olmadan ümumiləşdirilmiş formada təqdim etməsi faydalıdır.

Maliyyə məlumatlarının müəyyən bir həddə örtülməsi donörlər tərəfindən sədaqətlə qəbul edilirsə, maliyyə hesabatının saxtalaşdırılması məqsədli maliyyələşdirmə şərtlərinin kobud və son dərəcə riskli bir pozuntusu əmələ gəlir. Bu kəşf qeyri-kommersiya təşkilatını donörlər və vergi orqanlarının iddiaları ilə təhdid edir.

Eyni zamanda, saxtakarlıq, qeyri-kommersiya təşkilatlarının inzibati xərclərinin (xüsusən də işçilərin maaşları) maliyyələşdirilməsini məhdudlaşdırmağa yönəlmiş donör maliyyə siyasətinə cavab olaraq qeyri-kommersiya təşkilatları tərəfindən tətbiq olunan təşkilatların tətbiq etdiyi məcburetmə tədbiridir.

Nəticə etibarilə, qeyri-kommersiya təşkilatlarında maliyyə hesabatlarının saxtalaşdırılması, məqsədli vəsaitlərin istifadəsi ilə bağlı yanlış fikir formalaşdıran maliyyə məlumatlarını təhrif etmək üsullarının birləşməsidir.

Beləliklə, qeyri-kommersiya təşkilatlarının saxtalaşdırma metodunun tətbiqi üçün aşağıdakı səbəblər müəyyən edilmişdir:

- qeyri-kommersiya təşkilatlarının inzibati xərclərinin, xüsusilə təşkilat işçilərinin əmək haqlarının maliyyələşdirilməsini məhdudlaşdırmağa yönəlmiş donör siyasəti;
- hər hansısa, səbəbdən alınan vəsaitlərin düzgün hesablanması mükünsüzlüyü;
- egoist maraqlar.

Saxtalaşdırma metodundan istifadə texnologiyası şərti olaraq, məqsədli fondların əvəzlənməsi və manipulyasiyası kimi iki qrupa bölünür.

Əvəzetmə bir maliyyə əməliyyatının digər maliyyə əməliyyatlarında iştirak edən şəxslərlə digərinin əvəz edilməsidir. Əvəzetmələr əsasən maaş büdcə maddələrinə aiddir. İşçilərin əmək haqlarının maliyyələşdirilməməsi (çatışmazlığı) olduqda təşkilatlar aşağıdakı sxemlərdən istifadə edirlər (qismən bu problemi həll

etməyə imkan verir). Buna görə, hədəf fondların manipulyasiyası aşağıdakı sxemlərlə təmsil edilə bilər:

- Çeklərin olduğu kimi fərqli və ya eyni layihələr üçün eyni sənədləri fərqli donorlara təqdim etmək;
- Məqsədli olmayan xərclərin ustalıqla əsaslandırılması;
- Layihə fondlarının həddindən artıq silinməsi məqsədi ilə qanunvericilik müddələrinin istifadəsi.

Yuxarıda deyilənlərin hamısından belə çıxır ki, saxtalaşdırma metodu böyük maliyyə mənbələri ilə işləməyə imkan verir. Müxtəlif hədəflərə çatmaq üçün qeyri-kommersiya təşkilatları ən inkişaf etmiş maliyyə sxemlərindən istifadə edə bilərlər. Lakin əksər hallarda qanunsuzdurlar və mühakimə oluna bilərlər.

Təftiş komissiyasının (təftişçinin) fəaliyyəti qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili maliyyə nəzarəti sistemini gücləndirir, lakin, müvafiq ixtisas və iş təcrübəsinə sahib olan bir qeyri-kommersiya təşkilatının nümayəndələrini əhatə etsin. Eyni zamanda, təftiş komissiyasının və ya auditorun əsas işlərindən asudə vaxtlarında könüllü olaraq bir yoxlama apardıqlarını (mənfi məqam olaraq) nəzərə almaq lazımdır.

Təşkilatın fəaliyyətinin nizamnaməsinə uyğunluğunu yoxlayarkən ortaya çıxan əsas səhv, təşkilata üzv olma həqiqi proseduru ilə orada göstərilən prosedur arasındakı uyğunsuzluqdur. Təftiş komissiyalarının yaradılması və fəaliyyətindən bəhs edən və qeyri-kommersiya və ya ictimai fondun hüquqi formasında yaradılan təşkilatlar üçün - fondun Himayəçilik Şurasının yaradılması və fəaliyyəti haqqında danışan nizamnamənin bu bəndlərinin pozulması praktikada bu qurumlar ya ümumiyyətlə yaradılmır, ya heç işə başlamır ya da, bu təşkilatların fəaliyyətlərini (protokolları və aktları) qeyd edən sənədlər yoxdur.

Beləliklə, səmərəli fəaliyyət göstərən daxili nəzarət sisteminin təşkili aşağıdakı mərhələləri əhatə edən mürəkkəb bir proses olduğu qənaətinə gələ bilərik:

- təşkilatın əvvəllər göstərilən hədəflərinin, qəbul edilmiş fəaliyyət istiqamətinin, strategiya və taktikaların fəaliyyət növləri, ölçüsü və eyni zamanda təşkilatın imkanları ilə uyğunluğunun müqayisəsi və təhlili;
- təşkilatın inkişaf konsepsiyasının hazırlanması və sənədləşdirilməsi, həmçinin təşkilatın inkişafı və təkmilləşdirilməsini, hədəflərinin uğurla həyata keçirilməsini təmin edə biləcək tədbirlər kompleksinə Qeyri-kommersiya təşkilatlarının nizamnaməsi, Qəyyumlar Şurası, üzvlük haqları, mühasibat siyasəti haqqında qaydalar aiddir;
- mövcud idarəetmə strukturunun səmərəliliyinin təhlili və tənzimlənməsi. Hər bir struktur bölməsinin hüquqlarını, vəzifələrini və məsuliyyətlərini göstərən sənədləşmə planı və iş axını, işçi heyəti, vəzifə təlimatları hazırlamaq (dəqiqləşdirmək) lazımdır. Belə bir sərt yanaşma olmadan, təşkilatın daxili nəzarətinin bütün əlaqələrinin işini dəqiq bir şəkildə əlaqələndirmək mümkün deyil.

Qısacası belə deyə bilərik ki, effektiv daxili nəzarət sistemi bazar iqtisadiyyatı şəraitində qeyri-kommersiya təşkilatlarının uğurlu fəaliyyətini, sabitliyini və maksimum inkişafını təmin edir. Təşkilatın fəaliyyətini daxili və xarici mühitdəki dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşdırmağa imkan verən, müasir iqtisadi şərtlərə adekvat olan bütün idarəetmə səviyyələrində informasiya dəstəyi sistemini təşkil edir, dəqiq və tam sənədləşdirmə məsələlərində mühasibat şöbəsinin işinə nəzarət edir. mühasibat uçotu, etibarlı maliyyə hesabatlarının vaxtında hazırlanması, səhvlərin və təhriflərin qarşısını alır.

III FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARINDA DAXİLİ NƏZARƏT SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNƏ DAİR PRAKTİKİ TƏKLİFLƏR

3.1 Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tənqidi təhlil və təkliflər

İdarəetmə sahəsindəki mühüm fəaliyyət sahəsi iqtisadiyyatın vəziyyətini izləmək, sosial-iqtisadi proseslərin formalaşmasıdır. Daxili nəzarət belə bir sistemin xüsusiyyətlərindən birinə çevrilir. Onun mahiyyəti iqtisadi resursların inkişafı və səmərəli istifadəsini təmin etməklə yanaşı, qeyri-kommersiya təşkilatlarının maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsini təşviq etməkdədir. Bazar şərtlərinə görə manat üzərində nəzarəti avtomatik artırıqda bazara keçiddə daxili nəzarətin əhəmiyyətinin zəifləməsi ehtimal olunur.

Təşkilatın daxili nəzarət sabitliyinin təmin olunmasına töhfə verən, idarəetmənin effektivliyini qiymətləndirməyə, həm inkişaf, həm də gəlirlilik səviyyəsini sabit saxlamağa imkan verən müxtəlif əməliyyatların bütöv bir kompleksidir. Daxili nəzarət, təşkilatın idarəetmə sisteminin digər tərkib elementləri ilə yanaşı bir sıra spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. (Львов, Д.М: 2016. с. 66.)

Hər il daxili nəzarət sisteminin formalaşmasının təşkilinə təsir göstərən məsələlər aktuallıq qazanır, çox güman ki, bu da milli miqyasda başa düşülür. Eyni zamanda, daim məcburi hesabdən keçən təşkilatların bu cür monitorinqi yalnız maliyyə hesabatlarının hazırlanması və mühasibat uçotu sahəsində deyil, ilk növbədə, iqtisadi həyatın birbaşa faktiki məlumatlarını da əhatə etməlidir. Lakin bu iqtisadi subyektlərin daxili nəzarət sisteminin tətbiqi çox vaxt nəzərə alınmır və ya rəsmi olaraq həyata keçirilir.

Daxili nəzarət sistemi gələcəkdə belə səhvlərin və sapmaların baş vermə ehtimalını azaltmaq üçün yalnız səhvləri və sapmaları müəyyən etmə qabiliyyətini nümayiş etdirməməli, eyni zamanda dəyişməlidir.

Qurulmuş təcrübənin göstərdiyi kimi, daxili nəzarət sisteminin effektivliyinin obyektiv qiymətləndirilməsi aparıldıqda, cədvəldə hər birinin

üstünlükləri və çatışmazlıqlarını əks etdirən oxşar və fərqli yanaşmalar tətbiq oluna və istifadə üçün təklif edilə bilər. (Белобжецкий И.А: 2016. s. 121.)

Cədvəl 5: Daxili nəzarət yanaşmaları

№	Yanaşma	Yanaşmanın mahiyyəti	Mənfi cəhətlər	
1	Testləşdirmə	Xüsusiyyətlərin hesablanması, bu göstəricilərlə əlaqəli suallar və cavablar əsasında həyata həyata keçirilmişdir.	1. Test edilmiş keyfiyyət mühakimələri əsasında qiymətləndirmə konkret və obyektiv meyarlar olmadıqda formalaşır	1. Yanaşmanın çox yönlü olması və mürəkkəbliyi səbəbindən istifadə rahatlığı
			2. Qiymətləndirmə mənbəyi subyektiv mövqələr və mühakimələrdir. Onların etibarlılıq dərəcəsi bir çox şərtlərlə bağlıdır	2. Daxili nəzarət sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi prosesində əmək intensivliyinin azaldılması
			3. Testləşdirmə və test subyektləri ifadələrdə hazır şablonlara görə cavab vermək vərdişini inkişaf etdirirlər ki, bu da daxili nəzarət sistemində sapma və ya səhv tapmaq imkanını xeyli azaldır.	
			4. Forma məzmunundan üstün gəlir, yəni bu metod daxili nəzarət sisteminin mövcudluğunu təsdiqləməyə imkan verir, lakin yenə də prosesin yetkinlik dərəcəsi daxil olmaqla daxili nəzarətin effektivliyini qiymətləndirmək imkanı vermir.	
2	Sadə riyazi modellər	Həyata keçirilmiş nəzarət prosedurlarının effektivliyini, habelə onların həyata keçirilməsinə sərf olunan xərclərin və nəticələrin nisbətini müəyyənləşdirir. Təşkilatın həyata keçirdiyi bir və ya digər prosedur tərəfindən səhvlərin görünüşü (müəyyən bir sistemə qaynaqla əlaqəli) və düzəldilməsi (nəzarətin həyata keçirilməsinə görə) müvəqqəti prosesinin bir modeli istifadə olunur	1. Texnikalar kifayət qədər həcmli və kifayət qədər etibarlıdır	Təşkilat daxilində müxtəlif növ riskləri qiymətləndirmək üçün tək vahid nəzarət prosedurlarının effektivliyini deyil, həm də lazımı materialları təqdim etmək bacarığı
			2. Maliyyət-fayda nisbəti ilə daimi effektivlik yoxdur	2. Avtomatlaşdırılmış idarəetmənin inkişafını və nəticədə nəzarət xərclərini azaltmağa kömək etmək qabiliyyətini təşviq etmək
			3. "Xəta" tərifinin və anlayışının olmaması, həmçinin səhvlərin kateqoriyalarının əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi ilə birlikdə bu səhvlərin kateqoriyalara ayrılması	

3	Daxili nəzarətin effektivliyini təyin edən analitik prosedurlar	Bu yanaşma çərçivəsində daxili nəzarəti və onun effektivliyini xarakterizə edən xüsusi xüsusiyyətlərin analitik icmallarının qurulması qaydalarının müəyyən olunmuş sualları üçün test şəklində analitik prosedurlardan istifadə etmək imkanı yaranır	<p>1. Dəqiq və obyektiv göstəricilərə malik qiymətləndirmə meyarlarının olmaması</p> <p>2. İdarəetmənin effektivliyinin meyarı ilə göstəricisi arasında dəqiq fərq qoyulmaması</p> <p>3. Uyğunluq metodu, qurulmuş metodların, təşkilatda istifadə olunan nəzarət prosedurlarının və ya dəyişikliklərə ehtiyacın adekvatlığını qiymətləndirməyə imkan verəcəkdir, lakin bu daxili nəzarət sisteminin düzgünlüyü qiymətləndirilməmiş qalacaq</p> <p>4. Lazımi qaydaların mövcudluğunu və daxili nəzarət sisteminin bu qaydalara uyğunluğunu öyrənən, şərti uyğunluq metodu təqdim olunur, yəni səhv tapmaq faktı tələb olunan təcrübə və keyfiyyətlərə görə müəyyən edilir.</p> <p>5 Bu yanaşma, fəaliyyətin həm fokusundan, həm də miqyasından başlayaraq bütün nəzarət subyektləri üçün fərdi olaraq meyarların (göstəricilərin) müəyyənləşdirilməsinə ehtiyac olduğuna görə çox əmək tələb edir.</p>	<p>1. Kriteriyaların (göstəricilərin) qurulması yalnız effektivlik deyil, həm də effektivlik baxımından həyata keçirilir</p> <p>2. Yalnız bütövlükdə bütün sistemin effektivliyini deyil, həm də ayrı-ayrı əməliyyatların nəzarəti ilə əlaqəli qiymətləndirmə bacarığı</p>
4	Nəzarət sistemlərinin effektivliyini təsvir edən analitik prosedurlar	İdarəetmə sistemlərinin effektivliyini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan metodların bir növü, buna əsasən daxili nəzarətin effektivliyi yalnız kəmiyyət baxımından deyil, həm də müəyyən bir təşkilatın iqtisadi fəaliyyətinin nəticələrinin keyfiyyəti ilə qiymətləndiriləcəkdir.	<p>1. Nəzarət alt sistemini, yəni vəziyyətini qiymətləndirmək üçün idarəetmə alt sisteminin effektivlik kriteriyalarından səhv istifadə</p> <p>2. Təşkilatın işindəki son nəticələr çoxsaylı və istiqamətli iş şəraitindən asılıdır. Burada daxili nəzarətin əhəmiyyətli effektivliyi ilə mütləq əlaqələndirilmir.</p>	Əməliyyatların qeydiyyatı, aktiv və öhdəliklərin idarə olunması halında maliyyə və təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi olan daxili nəzarətlə əlaqəli vacib hədəflərdən birini həyata keçirmək bacarığı

Mənbə: Данилевский Ю.А. Внутренний контроль в отраслях народного хозяйства. М.: Олма-Пресс, 2016. 392 с.

Daxili nəzarət zamanı sistemin effektivliyini qiymətləndirməyə bu və ya digər universal yanaşmanın olmadığını deyə bilərik. Hər bir yanaşmanın mənfi cəhətləri ilə yanaşı öz üstünlükləri də var, amma təhlilin nəticələrinə görə yuxarıda

göstərilən metodların hamısının daxili nəzarət sisteminin təsirli olduğuna inam qazanmağa yönəldiyi aydın olur. Bu, aşağıdakı meyarları vurğulamağa imkan verir: (A.3. Бобылевой: 2017. s. 64-66.)

- daxili nəzarət sisteminin təşkilini rəsmiləşdirən qaydaların mövcudluğu, onların effektivliyi və vaxtında yenidən qiymətləndirilməsi;
- təşkilat tərəfindən istifadə olunan nəzarət prosedurlarının adekvatlığı, risklər, onların adekvatlığı və effektivliyi;
- zəruri daxili nəzarətin struktur təşkili üçün əsas olan risk yönümlü bir sistem qurma təcrübəsi və prinsipləri;
- lazımi qorumanı təmin edən müvafiq məlumat axınlarının ötürülmə kanallarının mövcudluğu;
- nəzarətin reallığını və effektivliyini təmin edə biləcək bir infrastrukturun mövcudluğu;
- daxili nəzarət sisteminin effektivliyini izləmək üçün sistemin mövcudluğu və işləməsi.

Təşkilat üçün risk yönümlü bir yanaşma ilə risklərin artmasına səbəb olan amillər üzərində olduğu kimi, nəzarətin effektivliyi dərəcəsi üzərində ən çox tənzimlənən nəzarəti həyata keçirməyin mümkün olmasını vurğulamaq lazımdır. Davamlı dəyişiklikləri nəzərə alaraq çevikliyin mümkünlüyü və reaksiya sürəti, tutarlılıq prinsipini təmin edən daxili nəzarət sisteminin formalaşmasında risk yönümlü yanaşmanın əhəmiyyətli bir üstünlüyüdür.

Daxili Auditorlar İnstitutu, Çirkli Pulların Yuyulması üzrə Maliyyə Tədbirlər Qrupu, İqtisadi Əməkdaşlıq Təşkilatı kimi beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən hazırlanan profil inkişafı olan beynəlxalq standartlar təşkilatı və qeyri-hökumət təşkilatı COSO tərəfindən hazırlanan konseptual sənədlər Bank Nəzarəti üzrə Bazəl Komitəsi, daxili nəzarət və risk idarəçiliyinin təşkili üçün beynəlxalq səviyyədə tanınmış metodoloji əsaslardır. (Агарков Г.А., Бессонов Д.А: 2016. s. 13.)

COSO konsepsiyasında kimi prinsiplər var:

1. Məqsədlərə çatmaq və ayrılmaz tədbirlər kompleksi quruluşunda fəaliyyət göstərmək üçün vacib vasitə olan qarşılıqlı əlaqəli komponentlər üzərində daxili idarəetmə sisteminin risk idarəetmə sistemi ilə bir səviyyədə qurulması.
2. Müxtəlif idarəetmə səviyyələrində COSO modellərindən istifadə imkanlarının və onların universallığının təqdimatı fərdi şöbədə, təşkilat daxilində və əlaqəli şirkət qruplarında tətbiq edilə bilər.

Şəkil 1: Qeyri-Kommersiya təşkilatları üçün COSO modeli



Mənbə: Robert Moeller R. COSO Enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes, 2011.

Şəkil 1-də hədəflərin növləri kubun üst səthində əks olunur (təşkilatın nəyə nail olmaq istədiyini). Lazımi komponentlər (məqsədə çatmaq üçün hərəkətlər) üfüqi sətirlər şəklində göstərilir. Təşkilatın strukturu şaquli cərgələrdə yerləşir.

Şəkil 2-də hədəflərin növləri kubun üst səthində (təşkilatın nəyə can atdığı) əks olunur. Gördüyünüz kimi, zəruri komponentlər (məqsədə çatmaq üçün hərəkətlər) üfüqi cərgələrdə göstərilir. Təşkilatın strukturu şaquli cərgələrdə yerləşir. (Баранов А.Н: 2015. s. 88-92.)

Təsvir olunmuş COSO kublarını təşkilatın işində tətbiq edərkən, müəssisələrin daxili idarəetmə ilə birlikdə risk idarəetməsini hərtərəfli tədqiq edə bildikləri, eləcə də komponentləri, məqsədləri və şöbələrini əhatə edən yuxarıda göstərilən kateqoriyalarda göstərilmişdir. (Грачева Е.Ю:2017. s. 96-99)

COSO konsepsiyasına görə, daxili nəzarət, risk idarəçiliyi ilə yanaşı, xətti proseslər deyil, inteqrasiya olunur. Tərkibindəki hər hansı bir komponentin bir-birinə təsir və birbaşa təsir etmə qabiliyyətinə malik olması ilə fərqlənir.

Şəkil 2: Təşkilatın Struktur quruluşu



Mənbə: Internal control – Integrated framework. 2008. С. 117 [Электронный ресурс].

Режим: URL:http://www.coso.org/documents/COSO_Intro_online_000.Pdf.

Risk qiyətləndirməsi həm nəzarət mühitini, həm də oxşar prosedurları təsir edə bilər. Bundan əlavə, təşkilatın rabitə və məlumat tələblərini və ya monitorinqlə əlaqəli daxili prosedurları yenidən qiymətləndirmə ehtiyacını müəyyən edə bilər.

Risk idarəetmə sisteminin yanında daxili nəzarət sisteminin vahid komponentlərinə aşağıdakılar daxildir: (Грачева Е.Ю: 2017. с. 65-68.)

- yoxlanılan şəxsin nəzarət mühiti;
- nəzarət mühitinin elementlərini tamamlayan nəzarət prosedurları;
- təşkilatda risk qiymətləndirilməsi;
- monitorinq sistemi prosedurları;
- məlumat və effektiv ünsiyyət.

COSO-nun əsas konsepsiyası rəhbərliyin zəruri hərəkətləri ilə formalaşan korporativ mədəniyyətdir, yəni:

- korporativ idarəetmədə “ümumi ton” qurma bacarığı;

- həm təşkilati strukturun, həm də daxili rabitənin qurulmasına risk yönümlü bir yanaşmanın həyata keçirilməsindəki fəaliyyət;
- həm etik standartlar, həm də korporativ davranış prinsiplərini təbliğ etməyə çalışmaq;
- kadr siyasətinin mümkün qədər səmərəli aparılması.

Daxili nəzarət təşkilatın risk menecmentinin ayrılmaz hissəsidir və risk menecmenti daha ümumi təşkilat idarəetmə prosesinin bir hissəsi kimi təqdim olunur.

Risk idarəetmə prosesinin nəzərə alınması gələcəklə daha çox əlaqəlidir. Bu, birincisi, təşkilatın qəbul etməyə hazır olduğu mümkün riskləri, ikincisi, müxtəlif risklərin formalaşmasının xüsusiyyətləri, strateji hədəflərə çatarkən onların azaldılması və üçüncüsü, ortaya çıxan risklərin nisbətini tapmaq səviyyəsində olur.

Daxili nəzarət, təşkilatın fəaliyyətinin bu mərhələsində öz hədəflərinə çatmaq üçün risklər üzərində necə hərəkət etdiyini vurğulayır. (Павлов М.И: 2016. s. 38.)

Təqdim olunan COSO modellərinin birgə tətbiqi müəssisənin genişmiqyaslı fəaliyyətindən irəli gəlir. (Robert Moeller R: 2011. s. 16.)

COSO sənədlərində kiçik təşkilatların məlumatlarını və həm risklərin idarə olunması, həm də təşkilatın daxili nəzarətinin təsirli bir modelini formalaşdırmaqda çətinliklərini görə bilərsiniz.

Fərqli modellərin tətbiqi ilə bağlı yanaşmalarda fərqlər olacağını qeyd etmək lazımdır, buna görə həm onların həyata keçirilməsinin xərclərini, həm də alternativ yanaşmaların mahiyyətini təhlil etmək lazımdır.

Beləliklə, hər hansı bir idarəetmə sisteminin ayrılmaz və vacib hissəsi əks əlaqə formalarından biri kimi daxili nəzarətdir. İdarəetmə sistemi onun köməyi ilə idarə olunan sistemin həqiqi vəziyyəti barədə məlumat almaq qabiliyyətinə malikdir.

Yuxarıda deyilənləri ümumiləşdirərək qeyd etmək lazımdır ki, bütün daxili nəzarət metodlarında necə olduqları aydın olur:

- əsasən daxili nəzarət sisteminin struktur hissəsində və onun təşkilində müəyyən qiymətləndirmələrin formalaşdırılmasına yönəldilmişdir;
- daxili nəzarət sisteminin özünü inkişaf etdirmək üçün yeni imkanlarının inkişafına kömək etmir.
- keçiddən daha çox növbəti idarəetmə yolu kimi çıxış etmək.

Daxili nəzarətin təmin edilməsi sahəsi müəyyən idarəetmə standartlarına və şərtlərinə riayət olunmasını, həyata keçirilmiş idarəetmə qərarlarının yoxlanılmasını əhatə edir. Daxili nəzarət sistemi konkret prosedurlardan və nəzarət fəaliyyətlərindən, daxili nəzarəti təşkil etmə elementlərindən və prinsiplərindən tutmuş formalarına, növlərinə və sahələrinə qədər bütün dəsti əhatə edir.

Düzgün qurulduqda, COSO əsaslı daxili nəzarət, bir təşkilatın riskini idarə etməyin faydaları xərcləri çox üstələyəcək və təşkilatların gələcəyi idarə etmək qabiliyyətinə inam verəcəkdir.

Bir müəssisədə COSO modellərinə əsaslanan inteqrasiya olunmuş risk daxili nəzarət modelini tətbiq etməzdən əvvəl geniş hazırlıq işləri aparılmalıdır:

- hər cür riskləri müəyyənləşdirmək və təsnif etmək;
- riskləri qiymətləndirmək;
- təşkilatın daxili strukturunda sürətli cavab və risk nəzarəti üçün effektiv sistem yaratmaq;
- mümkün risk növlərinin hər birini idarə etmək yollarını müəyyənləşdirmək və bunlara məhdudiyətlər qoymaq

3.2. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin inkişafı ilə bağlı praktik tövsiyələr

Qeyri-kommersiya təşkilatlarında effektiv daxili nəzarət sisteminin qurulması üçün nəzərdən keçiriləcək məsələlər aşağıda başlıqlar altında verilmişdir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Layihənin quruluşu
- Nəzarət mühitinin qiymətləndirilməsi
- Əhatə dairəsinin qiymətləndirilməsi

- İdarəetmə Mərkəzinin yaradılması
- İlk testlərin və davam edən testlərin icrası
- Müşahidə
- Risk
- Maliyyət
- Rəhbərliyin məsuliyyəti
- Profilaktik Xüsusiyyət Daşınması
- Sistemdə mövcud məhdudiyyətlər
- Xüsusi nəzarət məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi

Daxili nəzarət proqramı ilə əlaqəli bir idarəetmə qrupunun yaradılması daxili nəzarət proqramının qurulmasında böyük əhəmiyyətə malikdir. Təşkilatın böyüklüyü və mürəkkəbliyi işçi qüvvəsinin bu heyət arasında necə bölüşdürülməsini şərtləndirir. Kiçik miqyaslı təşkilatlarda daha kiçik bir təşkilati quruluşa ehtiyac var. Buraya heyət, part-time işçilər, layihə meneceri və onu dəstəkləyən bir neçə işçidən ibarət ola bilər. Bununla birlikdə, böyük təşkilatlarda, tam gün işləmək üçün xeyli sayda işçi tələb oluna bilər.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarında təsirli daxili nəzarət quruluşunun qurulmasının ilkin şərti uyğun mühit təmin etməkdir. Təşkilatın daxilində və xaricində olan elementlər tərəfindən yaradılan bu mühitə "daxili nəzarət mühiti" deyilir. (Azərbaycan Respublikası Auditorlar Palatası:2004-2014.) Hal-hazırda daxili nəzarət qrupu olan bir çox təşkilatın daxili nəzarət proqramı üçün ayrıca bir idarə heyəti yaratmasına ehtiyac yoxdur. Bununla birlikdə, təşkilatın idarə heyəti, mövcud daxili nəzarət qrupundakı kadrların təşkilat tərəfindən seçilən mərhələləri həyata keçirməyə səlahiyyətli olub olmadığını qiymətləndirməlidir.

Bu heyət qurulduqdan sonra bir layihə planı hazırlanmalıdır. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında dizayn prosesi aşağıdakı məsələlərə qərar verməlidir: (Alpman, G: 2011. s. 3.)

- Layihənin məqsədləri, layihə nəticələri, əhatə dairəsi, dəyəri və yanaşması barədə razılığa gəlmək və bununla bağlı bir razılaşma təşkil etmək,

- Tələb edildikləri təqdirdə lazımlı qaynaqları təmin etmək öhdəliyi,
- Xarici mənbələrdən istifadə edilib-edilməyəcəyinə dair bir qaydanın hazırlanması və bu mənbələrin funksiyalarının müəyyənləşdirilməsi,
- Tərəqqinin müqayisə oluna biləcəyi bir layihə bazasının olması,
- Layihənin istismarı üçün istifadə olunan metod və proseslərlə bağlı razılaşma.

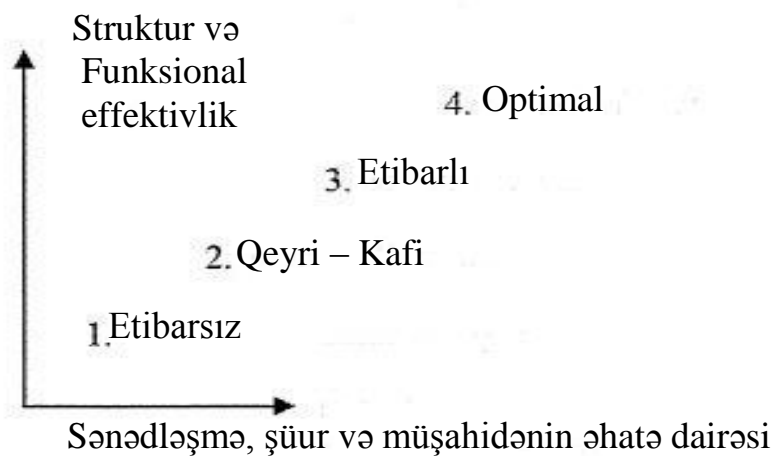
Qeyri-kommersiya təşkilatlarında daxili nəzarətin etibarlılığı ümumiyyətlə aşağıdakı keyfiyyətlərin funksiyaları ilə mümkündür:

- Nəzarətlərin struktur və funksional effektivliyi,
- Nəzarət və əməliyyatlar sənədləşdirmə sahəsi,
- İşçilərin məsuliyyəti altında olan nəzarət fəaliyyətləri təşkilat heyəti tərəfindən bilinir,
- Müstəqil müşahidə.

Layihə planının yaradılması və hazırlanması prosesində daxili nəzarət proqramı ilə əlaqəli idarəetmə işçiləri üçün “Daxili Nəzarət Etibarlılığı Metodu” kimi bir vasitə istifadə etməsi faydalı olardı.

Daxili nəzarət strukturu vasitəsilə yaradılan nəzarətlər təşkilat rəhbərliyi tərəfindən davamlı olaraq izlənilməlidir. Binanın düzgün işlədiyini və məqsədinə çatdığını öyrənmək və qiymətləndirmək rəhbərliyin vəzifələridir.

Şəkil 3: Daxili nəzarət təhlükəsizliyi metodu



Mənbə: Bozkurt, 2000, s.124

Bu məqsədlə rəhbərlik büdcə və müxtəlif qiymətləndirmə metodları vasitəsilə nəzarət tapşırıqlarını yerinə yetirməlidir. Bu mərhələdə idarəetmənin daxili auditorlar üzərindəki yükü əhəmiyyətli dərəcədə azalır.

Daxili nəzarətin etibarlılıq dərəcəsini əyani şəkildə müəyyənləşdirən bu metod, planın yaradıldığı hər hansı bir müəssisəyə (məsələn, bütövlükdə, tək bir iş vahidi və ya törəmə olan bir təşkilata) tətbiq edilə bilər. Şəkil 3-də Daxili Nəzarət Etibarlılığı Metodu ilə bağlı tənzimləmə, cədvəldə sadalanan xüsusiyyətlərə görə daxili nəzarət etibarlılığını dörd qrupa bölmək üçün hazırlanmışdır. Bu etibarsız, qeyri-kafi, etibarlı, optimal olaraq sinifləndirilmişdir. Daxili Nəzarət Etibarlılıq Metodundan istifadə edərkən layihə qrupu qiymətləndirilən vahidin xüsusiyyətlərini diqqətlə müəyyən etməli və qiymətləndirilən vahidin daxili nəzarət vəziyyətinə ən yaxın səviyyəni göstərməlidir. (Abbasov İ.M: 2013. s. 68-71.)

Daxili nəzarətin etibarsız (səviyyə 1) və ya qeyri-adekvat (səviyyə 2) kimi təsnif edildiyi hallarda daxili nəzarət strukturunun qeyri-kafi olması ehtimalı var. Belə hallarda, layihə qrupu ən qısa müddətdə layihə planını tətbiq etməlidir. Təşkilatın daxili nəzarətinin yetərli olduğunu göstərən Səviyyə 3 məlumatları daxili nəzarətin effektivliyi üçün son nöqtə deyil. Son nöqtə, korporativ idarəetmənin effektiv nəzarət fəaliyyətləri ilə əlaqələndirildiyi 4-cü səviyyədir.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarında daxili nəzarət strukturunun qurulması və uğur qazanması üçün başlanğıc nöqtəsi rəhbərliyin bu hadisəyə baxışı və inamıdır. İdarəetmənin daxili nəzarət quruluşunun zəruriliyinə inamı və davam etməsi müvəffəqiyyət üçün şərtidir. (Ataşov B.X. Novruzov N.A., İbrahimov E.Ə: 2014. s. 126.)

Mədəniyyət qaydaları, münasibət və davranış (üçə birə bir nəzarət mühiti deyilir) daxili nəzarət strukturunun effektivliyində böyük rol oynadığı qədər də, vacibdir. İşçilərin təşkilatdakı səlahiyyətləri, etik dəyərlər və dürüstlük meyarları, təşkilat rəhbərliyinin fəlsəfəsi və fəaliyyət tərzini, səlahiyyət və məsuliyyətlərin təyin edilməsi, idarə heyəti tərəfindən göstərilən diqqət və rəhbərlik kimi elementlər nəzarət mühiti nəzarət mühiti bütün digər daxili nəzarət elementlərinin əsasını təşkil edir.

Nəzarət mühitini başa düşmək üçün mədəni qiymətləndirmə tələb olunur. Təşkilatdakı yüksək səviyyəli rəhbərlər və işçilər arasında bir sorğu keçirmək, təşkilat işçilərinin təsirli bir daxili nəzarət mühiti yaratmağa münasibətləri haqqında bir fikir verə bilər.

- Daxili nəzarətin vacibliyini göstərmək və çatdırmaq,
- Etik davranış və uyğunluq proqramını dəstəkləmək,
- Üst rəhbərlikdən başlayaraq ən uyğun münasibəti qəbul etmək,
- Təhsil proqramları ilə birlikdə məlumatlılığı artıran proqramlar təşkil etmək,
- Açıq ünsiyyət üçün kanalların yaradılması.

Digər tərəfdən təşkilatın sağlam və güclü bir nəzarət mühitinə sahib olduğunu göstərən mədəni qiymətləndirmə nəticələri daxili nəzarət proqramının qurulması üçün güclü təməllərin olacağını göstərir.

Əhatə dairəsinin məqsədi maliyyə hesabatları və açıqlamaları ilə əlaqəli riskləri müəyyənləşdirmək və inventarda qeyd etməkdir. Bu, daxili nəzarət proqramında iştirak edən idarəetmə işçilərinə bu cür risklərə nəzarət qurmağı və tətbiq etməyi təmin edir. Bəzi təşkilatlar hal-hazırda rəsmi və ya qeyri-rəsmi risk qiymətləndirmə proqramları tətbiq etsələr də, bu cür proqramların bütün maliyyə və açıqlama risklərini müəyyənləşdirmə müddətini tam əhatə etmələrini təmin etmək üçün layihə qrupu tərəfindən nəzərdən keçirilməlidir.

Nəzarət prosedurlarının yoxlama və tanınma prosesləri digər tanınma prosedurlarından daha çox təşkilati işə yönəldilmişdir. Bu mərhələdə auditor təşkilatı gəzir, işçiləri axtarır, düzəldilmiş sənədləri nəzərdən keçirir və əməliyyatların gedişat prosesini müşahidə edir. Layihə qrupu, təşkilatın bütün əsas əməliyyat vahidlərini, yerləşdikləri yerləri və filiallarını müəyyənləşdirərək miqyaslandırma prosesinə başlamalıdır. Daha sonra rəhbərlikdəki işçilərlə bu əməliyyat vahidləri barədə müsahibələr apararaq, maliyyə hesabatları və açıqlamaları ilə əlaqəli, təşkilatın maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarını dəqiq şəkildə təqdim etməsinə mənfi təsir göstərəcək riskləri müəyyənləşdirməlidirlər.

Bu maliyyə və qeyri-maliyyə məlumatlarını ehtiva edən bütün məbləğlər və açıqlamalar dəqiq, tam, dəqiq və etibarlılıq meyarlarına uyğun hazırlanmalıdır.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarında təşkilat rəhbərliyi müsahibələr zamanı aşağıdakı məlumatları göstərməlidir:

- Təşkilatın kommersiya fəaliyyətinin məqsədlərinə çatmasına mane olacaq risklər,
- Aşağıdakıları nəzərə alaraq maliyyə və açıqlama riskləri,
- Kənardan alınan tətbiqetmələr və əməliyyatlar daxil olmaqla vacib iş prosesləri və sistemləri,
- Systemsiz risklər və əməliyyatlar (məsələn, mühasibat uçotu və müqavilələr üzrə mühasibat əməliyyatları),
- Mühüm mühasibat standartları,
- Sektor qaydaları,
- Təşkilat qaydalarına və qaydalarına uyğun olmayan vəziyyətlər,
- Qiymətləndirmə ilə əlaqəli, çox mühakimə olunan hadisələr,
- Mühüm informasiya sistemləri və texnologiyaları,
- Təşkilatın nəzarəti üstələdiyi vəziyyətlər.

Layihə qrupu daha sonra potensial mənfi təsir ehtimalını və bununla əlaqəli əhəmiyyəti nəzərə alaraq, müəyyən edilmiş maliyyə hesabatları və açıqlamalarla əlaqəli hər bir riski sənədləşdirməli və sıralamalıdır.

İdarəetmə mərkəzi daxili nəzarətlə əlaqəli məlumat və fəaliyyət üçün bir məlumat mərkəzi olacaqdır. Buraya nəzarət məqsədləri və nəzarət fəaliyyətinin quruluşu və həyata keçirilməsinə dair sənədlər, habelə bu cür fəaliyyətlərin funksional effektivliyinin yoxlanılması metodları daxil ediləcəkdir.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarında idarəetmə mərkəzi yaratmaq üçün aşağıdakı addımlar tələb olunur:

Əsas nəzarət hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi: Əhatə dairəsi prosesinin nəticəsi olaraq, əhəmiyyətli maliyyə hesabatları və açıqlamaları ilə əlaqəli risklərin bir inventarlaşdırılması yaradılmalıdır. Daxili nəzarət proqramında iştirak edən

idarəetmə heyəti mütəmadi olaraq bu risklər üzərində işləməli və mühüm nəzarət məqsədləri qoymalıdır. Nəzarət məqsədi təşkilat rəhbərliyinin əldə etmək istədiyi hədəfə aiddir. Maliyyə hesabatında aşağıdakılar yüksək səviyyəli nəzarət məqsədlərinə aiddir:

- Səlahiyyət: Əməliyyatlar təşkilat rəhbərliyinin ümumi və ya xüsusi səlahiyyətlərinə uyğun olaraq həyata keçirilir.
- Qeyd: Bütün səlahiyyətli əməliyyatlar, maliyyə hesabatlarının düzgün məbləğlərlə, vaxtında və uyğun hesabda hazırlanmasına imkan verən ümumi qəbul edilmiş mühasibat qaydalarına uyğun olaraq aparılır.
- Qoruma: Varlıqların maddi saxlanması üçün məsuliyyət müvafiq uçot prosedurlarından asılı olmayaraq təyin olunmuş işçilərə aiddir.
- Uzlaşma: Qeydə alınmış varlıqlar ilə mövcud varlıqlar arasında müəyyən aralıqlarla müqayisələr aparılır və baş verə biləcək fərqləri düzəltmək üçün lazımi tədbirlər alınır.

Bu zaman auditor hər bir əməliyyat növündən bir və ya daha çox nümunə seçir və onları izləyir. Məsələn, qeyd edilmiş bir satış əməliyyatı edərək mənbə sənədlərinə qayıtmağa çalışır. (Hümbətov: 2012. s. 63.)

Nəzarət fəaliyyətləri, qurumu müəyyən edilmiş nəzarət məqsədlərinə çatmaq üçün dəstəkləyən siyasət və qaydalardır. Nəzarət fəaliyyətləri ticarət fəaliyyətlərinə daxil edilməli və maliyyə hesabatları və açıqlamalarla əlaqəli riskləri məqbul səviyyədə azaltmalıdır. (Səbzəliyev S.M., Süleymanov S.M., Cəfərov E.O: 2010. s. 16-20.)

Nəzarət fəaliyyətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- Təsdiqlər, icazə və təsdiqlər,
- Birbaşa funksional və ya hadisə idarəetməsi,
- Fəaliyyət göstəricilərinin yenidən yoxlanılması,
- Aktivlərin təminatı,
- Vəzifə bölgüsü,
- Məlumat sisteminə nəzarət.

Bu mərhələnin məqsədi təşkilat daxilində həyata keçirilmiş cari nəzarət fəaliyyətlərini inventarda qeyd etmək və əvvəlki mərhələdə müəyyən edilmiş nəzarət fəaliyyətləri ilə uyğunlaşdırmaqdır.

Mövcud bütün nəzarət fəaliyyətləri nəzarət məqsədləri ilə uyğunlaşdırıldıqda, ehtimal ki, mövcud olmayan nəzarət fəaliyyətlərinə uyğun nəzarət məqsədləri olacaqdır. Bu çatışmazlıqlar tədbir görülməsi üçün müəyyənləşdirilməli və sənədləşdirilməli, yaxud, əksinə, bir hədəfə uyğun olmayan müəyyən bir nəzarət fəaliyyəti ola bilər. Bu kontekstdə bunlar lazımsız və aradan qaldırıla bilən nəzarət fəaliyyətidir yaxud tələb olunan nəzarət məqsədinin qoyula bilməməsinin göstəricisidir.

Auditor, ilk mərhələdə təşkilatın daxili nəzarət mühitini və mühasibat sistemini araşdırdıqdan və tanıdıqdan sonra ümumiyyətlə bir fikir əldə edə bilər. Yuxarıda göstərilən bütün çatışmazlıqlar, prioritet məsələlərin başında duran nəzarət hədəflərindən başlayaraq, bütün vacib nəzarət hədəflərinə uyğun gələn fəaliyyətə çevrilənə qədər onları müntəzəm bir prosesə məruz qoyaraq alınmalı və düzəldilməlidir. (Səbzəliyev.S.M: 2003. s. 112.)

Təşkilatın daxili nəzarət quruluşunun yoxlanılması və tanınması nəticəsində, auditor yoxlanıla bilən kimi ilkin nəzarət risk səviyyəsini təyin etmə mərhələsinə çatır. İdarəetmə mərkəzi qurulduqdan sonra nəzarət fəaliyyətinin funksional effektivliyini qiymətləndirmək lazımdır. Bu qiymətləndirmə nəzarəti həyata keçirən insanlar, təşkilat rəhbərliyi və ya daxili nəzarət proqramında iştirak edən idarəetmə heyəti tərəfindən edilə bilər. Bu ilkin testlərin məqsədləri aşağıdakılardır: (Афанасьев В.Г: 2014. s. 33-35.)

- Nəzarət fəaliyyətinin öz funksiyalarını lazımi səviyyədə yerinə yetirməsini təmin etmək,
- Daxili nəzarətdəki çatışmazlıqların aparılmış testlərlə aşkar edildiyi hallarda çatışmazlıqların qarşısını almaq və düzəltmək üçün məlumat vermək;
- Təşkilati rəhbərliyin rüblük və illik icmallarına kömək etmək üçün ardıcıl testlər üçün bir proqram hazırlamaq.

Daxili nəzarət quruluşu, son qiymətləndirmə dövründən bəri əhəmiyyətli bir dəyişiklik olmadığını göstərmək üçün təhlil edilir. Əhəmiyyətli iş inkişafı və ya təşkilati dəyişikliklər (məsələn, əldə etmə prosesi) halında, bu dəyişiklikləri göstərərək daxili nəzarət strukturunu dəyişdirmək üçün yuxarıdakı addımları təkrarlamaq lazımdır.

Bu vəziyyətdə, nəzarət fəaliyyətindən məsul olanlar, effektivliyini daxili nəzarətin rəsmi bir özünü qiymətləndirmə testinin bir hissəsi kimi qiymətləndirməlidirlər. Bu qiymətləndirmə prosesinin bir hissəsi olaraq, fərdi nəzarət fəaliyyətlərinin funksional effektivliyi yoxlanılmalı və sənədləşdirilməli və müvafiq olaraq saxlanılmalıdır.

Daxili audit sisteminin təşkil olunmasına şirkətin sahibləri və yüksək rəhbərliyi qərar verir. Bu qərar bir çox amillər nəzərə alınmaqla hazırlanır: bunların arasında bir işə sahib olmaq və idarəetmə funksiyalarının ayrılması, fəaliyyət miqyası və təşkilatın struktur təsiri, aktivlərinin coğrafi bölgüsü, təşkilatın fəaliyyətinə xas olan risk səviyyəsi.

Qeyd etmək vacibdir ki, bir qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili auditin həyata keçirilməsinin iqtisadi məqsədəuyğunluğu nəzərə alınmalıdır. Müəssisə kiçikdirsə, çox güman ki, daxili audit sisteminə ehtiyac yoxdur. Ancaq fəaliyyət miqyasının artması, təşkilatın böyüməsi, eləcə də idarəetmə proseslərinin çətinləşməsi ilə sahiblər və menecerlər davam edən dəyişikliklərə baxmayaraq təşkilatın fəaliyyətinin nəzarət altında olduğu illüziyasına sahib ola bilərlər. Lakin əslində rəhbərlik artıq fəaliyyətin bütün aspektlərinə tam nəzarət edə bilmir. Bu zaman daxili audit çox faydalı olur.

Bir çox təşkilatın ayrı sahiblik və nəzarət funksiyaları vardır. Sahiblər, cari işlərin tərffüatlarını nəzərə almadıqları halda birbaşa idarəetmə üçün ixtisaslı menecerləri işə götürdükləri müddətdə bir strategiyanın hazırlanması, təşkilatın inkişafı üçün istiqamətlərin axtarışı ilə məşğul olurlar. Eyni zamanda, rəhbərliyin fəaliyyətinə və təşkilatın ümumi vəziyyətinə nəzarət məsələsi sahiblər üçün xüsusilə aktual olur. Bu vəziyyətdə daxili audit sistemi korporativ idarəetmənin vacib bir komponentinə çevrilir və mülkiyyətçilər tərəfindən menecerlərin, maddə

menecerlərin fəaliyyətinə nəzarətin ən təsirli vasitəsi kimi ÇIXIŞ edir (Одегова, Н. А., 2019: s. 50)

Daxili auditin yalnız sahiblər üçün deyil, həm də təşkilatın rəhbərliyi üçün də vacib olduğunu qeyd etmək vacibdir. Menecerlərin əsas vəzifəsi müəyyən olunmuş hədəflərə ən səmərəli şəkildə çatmaqla yanaşı, işi idarə etməkdir. Bu vəzifənin uğurla başa çatması böyük dərəcədə iki amildən asılıdır:

- düzgün və vaxtında idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün menecerin bütün lazımi məlumatları varmı;
- qəbul edilmiş qərarların icrasına nəzarət üçün effektiv bir sistemin olub-olmaması.

Menecerlər vəziyyəti həmişə obyektiv qiymətləndirə bilmirlər, çünki iş menecmenti onlar üçün gündəlik işlərinin yalnız bir hissəsinə çevrilmişdir. Bir menecer bütün proseslərin onun nəzarəti altında olduğunu düşünsə də, ümumiyyətlə müvafiq məlumatları toplamaq, işləmək və qurmaq üçün vaxtı və xüsusi bacarığı yoxdur. Daxili audit, spesifikliyinə görə, təşkilatın fəaliyyətinin bütün aspektləri və məlumatların ümumiləşdirilməsi və təhlili üçün alətlər barədə məlumatlara malikdir. Buna görə daxili audit xidməti ilə sıx qarşılıqlı əlaqə idarəetmə qərar qəbuletmə effektivliyini artırır. Məhz daxili audit rəhbərin işlərə yeni bir şəkildə baxmasına və qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının icra keyfiyyətini qiymətləndirməsinə kömək edən obyektiv məlumat mənbəyidir.

Daxili audit geniş filial şəbəkəsi olan təşkilatlar və təşkilatlar üçün xüsusilə vacibdir. Bu vəziyyətdə daxili auditin əhəmiyyəti rəhbərin (əsas) təşkilatın filialların (törəmə müəssisələrin) fəaliyyəti barədə vaxtında obyektiv məlumat alması zərurəti ilə müəyyən edilir. Lakin onlar öz növbəsində daxili auditdən də böyük fayda əldə edə bilirlər. Birincisi, daşıyıcısı fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə görə daxili audit olan ayrı-ayrı şöbələrin işindəki ən yaxşı təcrübələrlə tanış olmaq imkanı var. İkincisi, daxili audit filiallara (törəmə müəssisələrə), baş ofislərə təşkilatın siyasət və prosedurlarını daha yaxşı başa düşməyə kömək edir.

Bir sıra müəlliflər daxili auditin təşkili və təkmilləşdirilməsi zamanı şirkət rəhbərliyinin qarşılaşdığı fərqli problemləri vurğulayırlar. Bəzilərini daha ətraflı nəzərdən keçirək.

qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili audit xidmətini təşkil edərkən ortaya çıxan dörd əsas problem var.

Birincisi, təşkilat sahibləri və rəhbərliyinin güc bölgüsü və nəzarət üçün məsuliyyət məsələsinə münasibəti ilə əlaqədardır. Bir tərəfdən, idarəetmə sistemindəki daxili audit xidmətinin əsas vəzifələrindən biri də təşkilatın daxili nəzarət sistemi (DNS) ilə daxili və ya xarici dəyişikliklər arasında əks əlaqə yaratmaqdır. Digər tərəfdən, bu o demək deyil ki, qurumda DNS-nin qurulmasına görə bütün məsuliyyəti daxili audit xidməti daşır.

İkincisi, qeyri-kommersiyaya müəssisəsinin hədəflərinə çatmasına mənfi təsir göstərən artıq baş vermiş hadisələrin müəyyənləşdirilməsinə və qiymətləndirilməsinə kömək edən bir mexanizm kimi nəzarət etmək üçün inkişaf etmiş münasibətdən qaynaqlanır. Beləliklə, nəzarətin idarəetmə sisteminin ayrılmaz hissəsi deyil, əsas məqsədi təşkilatın işçiləri tərəfindən buraxılmış səhvləri müəyyənləşdirmək və sonrakı təşkilati və ya kadr qərarlarını qəbul etmək olan bir cəzalandırma funksiyası olduğuna dair fikir formalaşır.

Üçüncüsü, təşkilatın sahibləri və menecerlərinin yanaşmasıdır və bununla daxili auditin dəyəri qurumun daxili audit funksiyasını saxladığı xərclə ölçülür. Bu yanaşma iş nöqtəyi-nəzərindən başa düşüləndir, lakin bu fəaliyyət növünün qiymətləndirilməsində tam tətbiq olunmur.

qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili auditin inkişafının bu mərhələsində dördüncü və ən əhəmiyyətli daxili audit sahəsində ixtisaslı kadr çatışmazlığıdır.

Beləliklə, daxili auditin aşağıdakı aktual problemləri müəyyən edilə bilər:

- birincisi, milli qanunvericiliyində daxili audit üçün praktik olaraq heç bir əsas yoxdur, yalnız son illərdə bu sahədə müsbət tendensiya müşahidə olunur, yoxlamaların təşkili ilə bağlı daha çox məqalə dərc olunur, "Keyfiyyət İdarəetmə

Metodları” jurnalında “Audit toqquşmaları” bölməsi çıxır. bu problem, heç olmasa qismən;

- ikincisi, əmək bazarında yüksək səviyyəli daxili audit mütəxəssisi azdır, çünki universitetlər bu cür mütəxəssis hazırlamır, sadəcə belə bir təhsil sahəsi (ixtisas) yoxdur;

- üçüncüsü, daxili auditorların təşkilatdakı səhv yerləşdirilməsi, müstəqilliklərinin pozulması, təşkilat rəhbərliyi tərəfindən daxili audit vəzifələrini başa düşməməsi - bütün bunlar daxili audit xidmətinin effektivliyini azaldır.

Təşkilat rəhbərliyinin daxili yoxlamaların aparılmasına münasibəti və auditorların özlərinin işinin xüsusiyyətləri ilə əlaqəli problemləri də vurğulamaq lazımdır. Adətən yerli daxili nəzarət aktlarının hazırlanması baş mühasibə həvalə olunur. Həmcinin, bu şəkildə ticarət müəssisə və təşkilatlar üçün daxili nəzarətə dair bir çox sənədin hazırlanması və tətbiqi üçün ətraflı tövsiyələr hazırlanmamışdır (Мельник, М. В 2018: s. 201).

Beləliklə, daxili auditin təşkilində liderin rolunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Rəsmi qaydada təyin olunmuş prosedurlar ideoloji dəstək olmadan müvafiq qayıdışı təmin etməyəcəkdir. Hər hansı digər proses kimi, liderin lider rolu olmadan nəzarət zəruriliyini itirəcək və çox vaxt rəhbərlik daxili auditin nəticələrini işçiləri cəzalandırmaq üçün əsas kimi istifadə edir. Bu mövqe üzündən komandada həyəcan verici bir vəziyyət yaranır və bu da uyğunsuzluqları gizlətməyə cəhd göstərir. Bu vəziyyətdə menecerin uyğunsuzluqların təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün bir fürsət olduğunu başa düşməsi vacibdir. Daxili audit zamanı aşkar olunmayan hər şey xarici audit zamanı aşkar edilə bilər. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldir. Bir menecer uyğunsuzluqların səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və hər şeyi əyləcdə sərbəst buraxdığı, komandanın gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici işlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. uyğunsuzluqları gizlətmək cəhdlərinə səbəb olur. Bu vəziyyətdə menecerin

uyğunsuzluqların təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün bir fürsət olduğunu başa düşməsi vacibdir. Daxili audit zamanı aşkar olunmayan hər şey xarici audit zamanı aşkar edilə bilər. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir menecer uyğunsuzluqların baş verməsinin səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və əyləcdəki hər şeyi sərbəst buraxdığı, kollektivin gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici hərəkətlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. uyğunsuzluqları gizlətmək cəhdlərinə səbəb olur (Кочанов О. Ю, 2020: s. 190). Bu vəziyyətdə menecerin uyğunsuzluqların təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün bir fürsət olduğunu başa düşməsi vacibdir. Daxili audit zamanı aşkar olunmayan hər şey xarici audit zamanı aşkar edilə bilər. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir menecer uyğunsuzluqların baş verməsinin səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və əyləcdəki hər şeyi sərbəst buraxdığı, kollektivin gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici hərəkətlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. uyğunsuzluqların təşkilatın fəaliyyətində inkişaf üçün bir fürsət olduğunu. Daxili audit zamanı aşkar olunmayan hər şey xarici audit zamanı aşkar edilə bilər. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir menecer uyğunsuzluqların səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və hər şeyi əyləcdə sərbəst buraxdığı, komandanın gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici hərəkətlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. uyğunsuzluqların təşkilatın fəaliyyətində inkişaf üçün bir fürsət olduğunu. Daxili audit zamanı aşkar olunmayan hər şey xarici audit zamanı aşkar edilə bilər. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir

menecer uyğunsuzluqların səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və hər şeyi əyləcdə sərbəst buraxdığı, komandanın gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici hərəkətlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir menecer uyğunsuzluqların baş verməsinin səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və əyləcdəki hər şeyi sərbəst buraxdığı, kollektivin gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici hərəkətlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur. Ancaq bunun kökündən əks bir problem də var: uyğunsuzluqlar aşkar edildikdə, rəhbərlik onları qəbul edən işçilərə münasibətdə liberaldır. Bir menecer uyğunsuzluqların səbəblərini öyrənməyə çalışmadıqda, onlarla birbaşa əlaqəsi olan işçilərlə danışmadığı və hər şeyi əyləcdə sərbəst buraxdığı, komandanın gözündə yaxşı olmağa çalışdığı zaman, bütün bunlar işçilərin yoxlama prosesinə və düzəldici işlərə qarşı qeyri-ciddi və məsuliyyətsiz bir münasibətə səbəb olur.

Həmçinin, üst rəhbərliyin audit üçün məsuliyyətdən imtina etməsi və tamamilə keyfiyyət şöbəsinin mütəxəssislərinə köçürməsidir. Ancaq təsirli bir daxili nəzarət sisteminin qurulması, rəhbərin bu müddətdə təşkilatda daxili nəzarətin tətbiqinə və inkişafına lazımi diqqət yetirərək bu müddətdə əsas rol oynadığı bir vəziyyətdə həyata keçirilir. Bu vəziyyətdə, yüksək rəhbərlik yalnız effektiv daxili nəzarətin təşkili üçün məsuliyyət daşımır, həm də təşkilatın işçiləri ilə qarşılıqlı əlaqədə bu fəaliyyətin təşkilatın ümumi, o cümlədən strateji hədəflərinə çatmaq üçün əhəmiyyətini vurğulayır.

Fikrimizcə, qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili auditin təşkilində əsas problem daxili auditin məqsədlərinin düzgün yerləşdirilməməsi və səhv başa düşülməsidir. Səbəb daxili auditin əhəmiyyətini görməməzliyə vurmağın yanlış tarixi meyində görünür. Həqiqətən, ölkə iqtisadiyyatı böyüyərkən, buna təcili ehtiyac yox idi. Mövcud iqtisadi böhranın bir çox şirkətin rəhbərliyini daxili auditə

münasibətlərini dəyişdirmə ehtiyacına inandığına və ya hələ də inandıracağına ümid edilir.

Bu problemlərə, xüsusən daxili auditorların müstəqilliyinin pozulmasına məhəl qoymamaq, düzgün olmayan audit nəticələrinə və nəticədə şirkətin maliyyə vəziyyətinin və fəaliyyətinin səmərəliliyinin pisləşməsinə səbəb olur.

Buna görə də, bu problemləri aradan qaldırmaq üçün düzgün hazırlanmış metodologiyaya sahib olmaq çox vacibdir. qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili audit ilə bağlı problemləri həll etmək üçün aşağıdakılar lazımdır:

- effektiv daxili nəzarəti təmin etmək üçün məsuliyyət sahələrini bölmək;
- daxili audit yaradarkən əsas müştərilərlə dərhal razılaşmaq və təşkilatdakı nəzarət funksiyası barədə ortaq bir anlayışa gəlmək lazımdır.

qeyri-kommersiyaya müəssisələrində daxili nəzarət sisteminin qurulması daxili auditin vəzifəsi deyil, rəhbərliyin birbaşa və dərhal vəzifəsidir. Daxili audit prosedurların hazırlanması mərhələsində məsləhət xidmətləri göstərə bilər və beləliklə şirkət üçün böyük fayda verə bilər, lakin daxili nəzarət sisteminin yaradılması və saxlanması üçün məsuliyyət daşımır:

- daxili auditin qiymətləndirilməsi daxili audit xidmətinin saxlanması üçün xərc kimi deyil, faydalılığı baxımından həyata keçirilməlidir. Daxili audit xidmətinin işinin qiymətləndirilməsi daxili auditorlarla sıx əlaqədə olan və işlərinin nəticələrini görən təşkilatın meneceri tərəfindən verilə bilər;

- bu mövzuda təlim proqramları və seminarlar yaratmaqla və audit və nəzarət sahəsindəki mütəxəssislər arasında təcrübə mübadiləsi yolu ilə daxili audit sahəsində mütəxəssislərin təhsili və peşəkar inkişafının aparılması lazımdır. Daxili audit xidmətinin məqsədlərinə əsaslanaraq, əməkdaşlarının yalnız risklər, audit və daxili nəzarət sahələrində peşəkar olmaları nəzərdə tutulur. Daxili auditorlar təşkilatın əsas sahələrini bilməli və müxtəlif iş proseslərinə xas olan riskləri yaxşı bilməli: satınalma, satış, maddi-texniki təchizat, maliyyə və s.

Qeyd olunan çatışmazlıqlar arasında nəticəsiz bir yoxlama və ya qüsurların aradan qaldırılmasına dair bir monitoring yer alır. İdarəetmə problemlərini müəyyənləşdirmək və nəzarətin fəaliyyətini davam etdirməsini təmin etmək üçün

daxili audit və monitoring aparılmalıdır. Bankların praktikasında bir çox hallarda qeyd edilmişdir: audit prosedurlarının qeyri-kafiliyi daxili nəzarətin çatışmazlıqlarını müəyyənləşdirməyə imkan vermir və ya auditorların problemləri müəyyənləşdirməsinə baxmayaraq, bank rəhbərliyi tərəfindən çatışmazlıqların düzəldilməsini təmin edən prosedurların olmaması onların fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir.

Bu, bütün daxili nəzarət alt sistemlərinin fəaliyyətinə dair lazımi məlumatları təqdim etmək üçün hazırlanmış bir mexanizm kimi müəssisələrdə effektiv və daimi daxili audit xidmətinin yaradılmasının vacibliyini vurğulayır.

Beləliklə, bu gün daxili auditin geniş imkanlarını nümayiş etdirməsi və təşkilat sahibləri və rəhbərliyi üçün zəruriliyini sübut etməsi üçün əlverişli şərtlər mövcuddur. Öz növbəsində, təşkilat sahibləri və rəhbərliyi iş səmərəliliyinin artırılması üçün güclü bir vasitəyə sahib ola bilərlər.

Bütün şirkətlər Daxili Auditdən yararlanma bilsələr də, yalnız müəyyən şirkətlərdən daxili audit funksiyası tələb olunur. Bir şirkətin daxili yoxlamaya nə vaxt başlayacağını müəyyənləşdirməyə bir neçə amil daxil olur. Maliyyə qurumları kimi yüksək səviyyədə tənzimlənən sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərdən, şirkətin aktivlərinin həcmindən asılı olmayaraq Daxili Audit şöbəsinə sahib olmaq tələb olunur. New York Fond Birjası, siyahıdakı şirkətlərin Daxili Audit funksiyasına sahib olmasını tələb edir, lakin digər birjalarda (məsələn, NASDAQ) açıq olan şirkətlər bu tələbə tabe deyillər.

Tipik olaraq, texnologiya və ya istehlak malları kimi daha az tənzimlənən sektorlardakı kiçik dövlət şirkətləri, gəlirləri 100 milyon dollara çatdıqda Daxili Audit şöbəsini nəzərdən keçirməyə başlayırlar. Tələb olunmadığı üçün, özəl şirkətlər ümumiyyətlə gəlirləri çoxalmayana qədər (500 milyon dollardan çox) Daxili Audit fəaliyyətinə başlamırlar. Daxili Auditin təşəbbüsü rəhbərlikdən və ya idarə heyətindən gələ bilər və ənənəvi olaraq bir şirkətin risk profilinə və davamlı inkişaf ehtiyacına bağlıdır.

Uğura aparıcı yol xəritəsi:

Bir şirkətin ölçüsündən və sənayesindən asılı olmayaraq, Daxili Auditin başlanmasına mane olan amillər adətən bu cür fəaliyyətin həyata keçirilməsinə, lazımi bacarıqlara malik düzgün komandanın tapılmasına, şirkət daxilində düzgün tonun qoyulmasına və rəhbərliyin gözləntilərinə cavab verilməsinə aiddir. Məqsədləri əslində idarəetmə qrupunu qiymətləndirmək olan yeni bir şöbə yaratmaq həssas və düşünülmüş bir müddət tələb edir. Daxili Audit şöbəsinin yaradılması üçün altı addım var.

Birinci addım: Gözləmələr barədə məlumat verin və konsensus yaradın. Rəhbərlik yaratmaq və rəhbərliyin Daxili Audit funksiyası barədə aydın təsəvvürə sahib olması üçün müsahibə rəhbərliyi və təftiş komitəsinin sədri. İştirak edən bütün tərəflərin gözləntilərini dəqiqləşdirin və gözləntilərinin Daxili Audit tərəfindən məqbul şəkildə qarşılana biləcəyi barədə onlara məsləhət verin. Uğurun açarı birbaşa idarəetmə dəstəyi və real və qısa və uzunmüddətli hədəflərdir. Məqsədlər adətən audit tapşırıqlarının sayını və ölçüsünü, tamamlanacaq yoxlama növlərini, departament təhsili və rəhbərlikdən müsbət audit rəylərinin alınmasını əhatə edir. Məqsədlər sənədləşdirilməli və təftiş komissiyası tərəfindən təsdiqlənməlidir.

İkinci addım: Şirkət sənayesinə və ölçüsünə əsasən müqayisə aparın. Güclü bir qaynaq, IIA'nin GAIN anketidir. Daxili Audit şöbəsinin ölçüsü, audit həcmi və bacarıq dəsti ilə bağlı ətraflı məlumat verir.

Üçüncü addım: Daxili Audit nizamnaməsi yaradın. Nizamnamə şöbənin səlahiyyətlərini, rəhbərlikdən müstəqilliyini, hesabat quruluşunu və şirkət qeydlərinə və məlumatlarına giriş imkanlarını müəyyənləşdirir. Bölmənin görmə qabiliyyətini müəyyənləşdirmək üçün bir bina daşıdır. Rəhbərliklə hazırlanmalı və təftiş komissiyası tərəfindən təsdiqlənməlidir.

Dördüncü addım: Daxili Audit icra metodologiyası yaradın. Audit metodologiyası layihə mərhələlərini, təqdim olunan məqamları, rabitə protokollarını, hesabat formatlarını, iş sənədlərinin hazırlanmasını və təqib prosedurlarını əhatə etməlidir. Metodologiya rəhbərlik, proses sahibləri və Daxili

Audit qrupu ilə effektiv ünsiyyəti təşviq edir; Daxili Audit istifadəçilərinə keyfiyyət standartlarına cavab verildiyi barədə məlumat təmin edir.

Addım Beş: Hərtərəfli risk qiymətləndirməsini həyata keçirin. Bir şirkətin risk faktorlarını qiymətləndirmək və prioritetləşdirmək üçün standart bir metodologiyadan istifadə edərək bir risk qiymətləndirməsi vacibdir. İllik audit planı, risk qiymətləndirməsinin nəticələrinə əsasən hazırlanacaqdır. Daxili Audit qrupunun nəyə nail ola biləcəyi müəyyən edilmiş risklərdən, Daxili Auditin mənbələrindən və işçilərin sayından asılı olacaqdır. Plan şirkətin kritik sahələrinə yönəldilməlidir.

Altıncı addım: Tələb olunan təcrübəni qiymətləndirin. Daxili Audit işinin əhatə dairəsi maliyyə hesabatları və uyğunluqdan tutmuş informasiya texnologiyaları məsələlərinə qədər müxtəlif mövzuları əhatə etdiyindən şöbənin bacarıq dəsti də müxtəlif olmalıdır. Kiçik bir Daxili Audit şöbəsində (beş və ya daha az auditorndan ibarətdir) bütün iş sahəsini daxili idarə etmək çətin ola bilər. Hərtərəfli təlim və inkişaf planlarının yaradılması şöbənin müvəffəqiyyətini təmin etmək üçün effektiv audit icrasını təşviq edir.

➤ İşin başa düşülməsi və təhlili

Daxili Audit Departamenti (IAD) Qrupun işini hərtərəfli başa düşmək və işini həyata keçirmək üçün bütün korporativ əməliyyatlara, qeydlərə, sistemlərə, əmlaka və işçilərə məhdudiyyətsiz giriş imkanı verir.

Daxili audit funksiyasının müstəqilliyini qorumaq üçün IAD Qrup rəhbəri birbaşa Audit Komitəsinə audit məsələləri üzrə və inzibati məsələlər üzrə İcra başçısına hesabat verir və birbaşa Sədr və digər İdarə Heyəti üzvləri ilə əlaqə qurmaq səlahiyyətinə malikdir.

➤ Risk sahələrinin müəyyənləşdirilməsi

Qrupun bütün fəaliyyətlərini sisteməlik şəkildə əhatə etməsini təmin etmək üçün 3 illik audit planı hazırlanmışdır. Plan, təşkilati dəyişiklikləri və il ərzində tətbiq olunan yeni xidmətləri və əməliyyatları əks etdirmək üçün müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilir və düzəldilir.

Risk əsaslı bir yanaşma istifadə edərək, IAD, hər il Audit Komitəsi tərəfindən təsdiqlənmiş 3 illik plana əsasən daxili audit proqramlarını planlaşdırır.

Fərqli maliyyə, İT, iş və funksional əməliyyat və fəaliyyətlərin müstəqil təhlilləri daha yüksək riskli sahələrə yönəldilmiş mənbələrlə aparılır. Müvəqqəti icmalar, Audit Komitəsi və rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilmiş narahatlıq doğuran sahələr üzrə də aparılır.

➤ Prosesin təhlili və nəzarətin qiymətləndirilməsi

Audit prosedurlarına sənədlərin araşdırılması, trend məlumatlarının təhlili və aktivlərin yoxlanılması daxildir.

3.3. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının daxili nəzarət sisteminin kadr potensialının qiymətləndirilməsi

Kadr potensialının idarə olunması təşkilati hədəflərə çatmaq üçün insanların istifadəsi ilə əlaqədardır. Əsasən, bütün menecerlər işlərini başa çatdırmaq üçün başqalarının söylərinə etibar edirlər. Nəticədə, bütün səviyyələrdə menecerlərin kadr məsələləri ilə necə işlədiklərinə diqqətlə yanaşması vacibdir. Konseptual olaraq kadr rəhbərliyi burada təqdim olunan beş əsas funksional sahəyə yönəlmişdir.

1- İşçilər: Bu təşkilatın, zəruri bacarıqlara sahib olan işçilərin sayının, korporativ hədəflərə çatmaq üçün lazımi anda lazımi vəzifələrə təyin edilməsini təmin etmək üçün istifadə etdiyi müddətdir.

2- Kadr potensialının inkişafı: Təhsil və inkişaf, karyera planlaşdırma və inkişaf fəaliyyətləri, təşkilat inkişafı, performansın idarə edilməsi və qiymətləndirilməsini əhatə edən əsas kadrların idarəetmə funksiyasıdır.

3- Kompensasiya: Bu, işçilərə təşkilati hədəflərə çatmaq üçün oynadıqları rollara görə adekvat və bərabər mükafat verən hərtərəfli bir əmək haqqı proqramı deməkdir. Buraya birbaşa maliyyə mükafatları, üstünlüklər və daxili mükafatlar daxildir.

4- Təhlükəsizlik və sağlamlıq: Təhlükəsizlik, kadrların işlə əlaqəli fəaliyyətlərin yaratdığı zərərlərdən qorunması deməkdir. Kadrların sağlamlığı və

rifahi təşkilat üçün vacibdir. Sağlam və təhlükəsiz mühitdə işləyənlər məhsuldar olmağı və təşkilatlarına uzunmüddətli qazanc əldə etməyə meyllidirlər.

5- Kadrlar və iş əlaqələri: Bu gün əksər təşkilatlar birlik olmadan bir iş yerinə üstünlük verdikləri halda, həmkarlar ittifaqlarını qəbul etməli və kadrlar həmkarlar ittifaqı təmsil etmələrini xahiş edərlərsə vicdanla bazarlıq etməlidirlər. Daxili kadr münasibətləri təşkilatdakı işçilərin hərəkətliliyi ilə əlaqədardır və yüksəliş, sədaqət, köçürmə, ayrılma və istefa şəklində ola bilər.

Bu funksional sahələr bir-biri ilə çox əlaqəlidir və hər ölçüdə təşkilatlara tətbiq olunur. Beləliklə, menecerlər bir sahədə verdikləri qərarların digərini potensial olaraq təsir edə biləcəyini anlamalıdırlar. Bu funksiyaların məharətlə həyata keçirilməsi rəhbərliyin təşkilatın uğurunu təmin etməsi üçün vacibdir. (Cingöz. A: 2011. s. 10-12.)

Kadrların idarəsi müxtəlif fəaliyyətləri özündə cəmləşdirən bir prosesdən ibarətdir və bu fəaliyyətlərdən hər hansı biri buraxılırsa və ya laqeyd edilirsə, təşkilati effektivlik və məhsuldarlığın düşmə ehtimalı çoxdur. Bu istiqamətdə kadrların idarə prosesinə aid olan fəaliyyətlər onların təşkilati qərar qəbul etmə prosesində iştirakı, kadrlara daha sərfəli təlim və karyera imkanları təqdim edilməsi, işçi ilə işəgötürən arasındakı ziddiyyətlərin minimuma endirilməsi, daha rasional performans qiymətləndirməsinin hazırlanması daxildir. Burada mükafatlandırma sistemləri, kadr performansını və yenilik qabiliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün istifadə olunan funksiyalar vardır.

Kadrların planlaşdırması, təşkilatın ən dəyərli varlıqlarından, keyfiyyətli kadrlardan ən yaxşı şəkildə istifadə edilməsini təmin etmək üçün davamlı sistemlik bir planlaşdırma prosesidir. Kadrların planlaşdırılması işçi çatışmazlığı və ya artıqlığı qarşısını alarkən kadrlarla iş yerləri arasında ən uyğun həlli təmin edir. (Quliyev T.A., Əzizova E.D., Mustafaeva Z.I., Bayramova S.R: 2012. s. 6.)

Kadr potensialını planlaşdırma prosesi dörd əsas mərhələdən ibarətdir. Buraya cari iş təklifinin təhlili, işçi tələbinin proqnozlaşdırılması, proqnozlaşdırılan işçi tələbinin təklif ilə tarazlaşdırılması və təşkilati hədəflərin dəstəklənməsi daxildir. Bunlar aşağıdakılardır:

- İşin bütün sektorlar və sektorlar arasında ortağ narahatlıq doğuran əmək bazarının dəyişdirilməsi tələsinə düşməsinin qarşısını alın.
- Əmək bazarında genişlənmə, proaktiv işləmək, peşəkar təcrübə, istedad ehtiyacları, bacarıq və s.
- İnkişaf mərhələsindəki təşkilatlar kritik bacarıq, səriştə və strateji hədəflərinə çatma qabiliyyətinə ehtiyacın qarşılınması problemi ilə qarşılaşa bilərlər;
- Təşkilati hədəfləri nəzərə alaraq kadr potensialının planlaşdırması təşkilat daxilində tələb olunan istedad və ya səriştənin müəyyənləşdirilməsinə, seçilməsinə və inkişafına imkan verir.

Təlim və inkişaf kadrların idarəsinin əsas funksiyalarından biridir. Kadr təlimçilərinin əsas funksiyası kadrlara işlərini səmərəli yerinə yetirmək üçün bacarıq və biliklər verir və verir. Təşkilatlar yeni və ya təcrübəsiz işçilər üçün təlim verməklə yanaşı, iş yerləri dəyişən təcrübəli işçilər üçün də tez-tez təlim proqramları təklif edirlər. Böyük təşkilatlar tez-tez kadrları təşkilat daxilində daha yüksək vəzifələrə hazırlayan inkişaf proqramlarına sahibdirlər. Təlim və inkişaf proqramları kadrların işlərini məqbul səviyyədə edə bilmələrini təmin etmək üçün faydalı yollar təqdim edir.

Performans qiymətləndirmə funksiyası işçinin məqbul səviyyədə olmasını təmin etmək üçün onun fəaliyyətinə nəzarət edir. Kadrların rəhbəri ümumiyyətlə performans qiymətləndirmə sistemlərinin inkişafı və idarə edilməsindən məsuldurlar, lakin işçilərin fəaliyyətinin həqiqi qiymətləndirilməsi auditorların və menecerlərin məsuliyyətidir. Kompensasiya, yüksəliş və intizam tədbiri üçün bir əsas yaratmaqla yanaşı, performansın yaxşılaşdırılmasına motivasiya və rəhbərlik etmək üçün nəticələr haqqında məlumat tələb olunur. (Yılmaz. R:2018. səh. 64-66.)

Kadrların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə gəldikdə, bunların hamısı quruluşdan quruma dəyişir, illik, yarımillik, rüblük, aylıq ola bilər və bəzi təşkilatlar mütəmadi olaraq kadr məlumatlarının dəstəyi ilə performans qiymətləndirmələrini aparırlar. (Quliyev T.A: 2014. s. 72-74.)

Kadrların fəaliyyət qiymətləndirmə metodları hansılardır?

Müasir və ənənəvi metodlar kimi təsnif olunan kadrların fəaliyyət qiymətləndirmə metodları mövcuddur. Hər şey təşkilatın təbiətindən və növündən asılıdır, fəaliyyətin qiymətləndirmə sisteminin hansı metodunun qəbul olunduğuna və işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirmə metodlarının bir növ təşkilat üçün uyğun olmayacağına qərar verir. Fəaliyyət qiymətləndirmə sisteminin ən çox istifadə olunan ənənəvi metodlarından biri, kadr rəhbərləri tərəfindən göstərdikləri fəaliyyətə dair hesabat hazırlamaq üçün xüsusilə mühakimə və dövlət qurumları kimi rəsmi qurumlarda tətbiq olunan məxfi hesabat yazmasıdır. Kadrlarla bağlı yazılan bu hesabat ardından nəzarət orqanına təqdim edilməlidir. Aşağı performanslı kadrları və ən yaxşı performansı mükafatlandırmaq üçün düzəldici tədbirlər və tədbirlər alınacaq.

Karyera planlaşdırma konsepsiyası və ideyası bir çox işçinin iş yerlərində böyümək və karyeralarında irəliləmək istəyi səbəbindən qismən inkişaf etdirilmişdir. Karyera planlaşdırma fəaliyyətləri, işçinin təşkilatdakı böyümə və inkişaf potensialının qiymətləndirilməsini əhatə edir. Karyera planlaşdırması işçilər tərəfindən fərdi karyera hədəfləri qurmaq və karyera hədəflərinə çatmaq niyyəti ilə hərəkət etməkdir. Menecerlər kadrlara özlərinə uyğun iş yerləşdirmək, kadrların daha yüksək vəzifələrə çatmaq üçün hansı bacarıq və biliklər qazanmağı planlaşdırmaq, mövcud kadrları cəlb etmək və yaxşı iş təmin etmək üçün uyğun təlimləri planlaşdırmaqda güclü və əsas səriştələrini bilmələrinə kömək etməlidirlər. (Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е: 2008. s. 214-215.)

Karyera inkişafı, fərdi ehtiyacları, qabiliyyətləri, hədəfləri, təşkilatın iş tələblərini, iş mükafatlarını təyin edən və daha sonra yaxşı hazırlanmış bir karyera inkişafı proqramı vasitəsi ilə istedadlarını iş tələbləri və mükafatlarla uyğunlaşdıran çox illik kadr potensialının funksiyasıdır. İşçinin nöqtəy-nəzərindən karyera inkişafı, ömür boyu öyrənmə prosesi, mövcud və gələcək iş tələblərinə cavab verəcək və bir təşkilatda daha yüksək vəzifə tutmağa hazır olacaq bacarıq və biliklərin yenilənmə prosesidir.

Karyera yüksəlişi müvəffəqiyyətə zəmanət vermir, amma fürsət yarandıqda, işsiz işçilər işə hazır olmayacaqlar. Kadr menecerləri

işçilərinin karyeralarında böyümələri üçün uyğun bacarıq və biliklərindən istifadə edərək daha yüksək vəzifələrə yüksəltmək üçün uyğun fərsətlər təqdim edərək işçilərini motivasiya etməli və eyni zamanda işçilərinə peşələrində böyümək üçün yeni bacarıqları öyrənmə fərsəti verməlidirlər. (Heyətin idarə edilməsi: 2017. s. 96.)

Kadrların motivasiyası kadrların idarəsinin əsas xüsusiyyətlərindən və funksiyalarından biri olduğundan kadr menecerləri onların motivasiyasını artıran amilləri müəyyənləşdirməli, onları kadrları motivasiya edən amillərə çevirməlidirlər. İşə görə motivasiyalı kadrlar motivasiya olmayan kadrlardan daha çox işə meyllidirlər. Kadrları motivasiya edən əsas amilləri aşağıdakı kimi sıralaya bilərik.

-Ödəniş və faydalar;

İşəgötürənin əsas vəzifəsi əsaslı ödənişlər etmək, işçini işə gətirdiyü iş üçün maaş və ya əmək haqqı ödəməkdir. Gözəl əmək haqqına sahib olmaq işçiləri motivasiya edir, əslində saxlama faktoru kimi çıxış edir. Kadrların maaşlarına əlavə olaraq kadrların müavinətləri, könüllülər və məcburi kadrlar üçün sosial təminat müavinətlərini əhatə edən qanuni müavinətlərə bölünür.

-İş şərtləri;

Yaxşı iş şəraitinin qorunub saxlanması kadrları motivasiya etməklə yanaşı, əmək qanunvericiliyində tələb olunduğu kimi kadrların qanuni addımlar atmasına mane olur. Yaxşı iş şəraiti arasında işləmək üçün çevik cədvəllər təqdim etmək, stresdən qaçınmaq üçün lazımı iş yükünü vermək, sağlam bir mühit saxlamaq və kadr rəhbərləri kadrların iş həyatı tarazlığında görməlidirlər. Bunların hamısına sahib olmaq mütləq kadrları səmərəli işləməyə sövq edəcək və eyni zamanda işdən narahatlıq hiss etməməlidir.

-Təşkilat qaydaları;

Təşkilatın həyata keçirdiyi hər hansı təşkilat siyasəti, əmək qanunları və təbii ədalət prinsipləri ilə zidd olmamalıdır. Hər hansısa siyasətə sahib olmaq və ya siyasət qurmaqda məqsəd yalnız kadrların özlərini rahat hiss etmələri və onlarla

ayrı-seçkilik etmədən davranmasıdır. Təşkilatın yaxşı siyasəti, kadrların özlərini təşkilata bağlamalarını və məqsəd və hədəflərinə çatmalarını təmin edəcəkdir.

-Karyera inkişafı;

Karyera inkişafı işçilər üçün ən vacib 10 motivasiya amilindən biridir. Heç bir işçi bir işdə uzun müddət eyni mövqedə qalmaq istəmir, zaman keçdikcə yüksəldərək karyerasında irəliləmək və ya daha yüksək səviyyəyə yüksəlmək istəmir, bu da hər hansı bir işçini irəli çəkilmək üçün motivasiya edən bir işdir. İş hər bir işçi üçün ən xoşbəxt və ən unudulmaz andır. Bundan əlavə, Kadr menecerləri kadrların bacarıqlarını inkişaf etdirmə bacarıqlarını və karyera inkişafı üçün biliklərini inkişaf etdirmə imkanı verməlidirlər.

-İş təhlükəsizliyi;

Kadrların üstünlük siyahısında iş təhlükəsizliyi standartları. Hər hansı bir kadr üçün iş təhlükəsizliyi, hər hansı bir işə başlamazdan əvvəl ilk və ən vacib amildir. İş təhlükəsizliyinə sahib olmaq, kadrın bütün digər üstünlükləri nəzərə almamasına səbəb olur. İş həyatında təhlükəsizlik hissi işin çətin olduğu vəziyyətlərdə kritik olsa da, onları irəli aparacaq kadrlara inamı artıracaq, başqa sözlə, əməyin təhlükəsizliyi motivasiyaedici amil kimi çıxış edir. (Varol: 2017. s. 13-16.)

- Tanıma;

Kadrlara fayda vermək onları həvəsləndirmək üçün kifayət deyil, tanınmamış qalmaq, kadrları təşkilatçılığa dəyər hiss etmək və motivasiyasını artırmaq üçün kifayət deyil.

İşdə kadrları qiymətləndirmək təşkilat üçün əhəmiyyətini və dəyərini hiss etdirəcək və kadrları həvəsləndirəcək.

-Sağlam münasibətlər;

Təşkilatdakı rəhbər və həmkarlarla yaxşı münasibətlərin qurulması kadrlar üçün motivasiyasızlığa səbəb olan və onların iş həyatına təsir göstərə biləcək psixoloji stresə səbəb olduğu üçün həmkarları ilə yaxşı ünsiyyət və anlaşılmazlıqlar hər bir kadr üçün prioritetdir. (Varol.B: 2017. s. 15-17.)

Kadrların idarəsinin məqsədi kadrları həm korporativ, həm də xüsusi hədəflərə çatmaq üçün uğurla istifadə etməkdir. Kadrların idarəsi, ümumiyyətlə təşkilati hədəflərə çatmaq üçün tələb olunan fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün kifayət qədər səriştəli işçilərin işə götürülməsi, inkişaf etdirilməsi və saxlanması deməkdir.

Kadrların idarəsi 4 əsas məqsədə xidmət edir:

1. Təşkilati strukturun müəyyənləşdirilməsi və səmərəliliyin artırılması;

Kadrların idarəsi, təşkilati işlərdə səriştəni təmin etmək və səmərəliliyi artırmaq üçün bir üsuldur, bu səbəbdən əsas qətiyyəti təşkilati hədəflərə çatmaqda davam edir, aydın şəkildə təyin olunmuş hədəfləri təyin edərək həyata keçirərək təşkilatlara fayda verməlidir.

Kadrların təşkilati hədəflərə çatmaqla yanaşı diqqətə ehtiyacı olan əsas məsələləri də təsvir edir və qaydaları və təcili problemləri idarə edir. Aktiv şəxsləri işə cəlb etmək və onlara təlim vermək və kadrları səmərəli işə cəlb etməklə təşkilati səmərəliliyi təmin edir.

Bundan əlavə, təşkilat, kadrların inamını fərdi və qrup performansından qabaq müsbət bir şəkildə quraraq cəmiyyətə təqdim etdiyi xidməti inkişaf etdirməlidir. (Gündoğdu.H: 2016. s. 44-48.)

2. Təşkilat şöbələri arasında koordinasiya yaradılması;

İnsan Resursları İdarəetmə müxtəlif şöbələr arasında və daxilində koordinasiya və harmonik funksiyalardan məsuldur. Resurslar iş məqsədlərinə çatmaq üçün təşkil olunur. Əlavə olaraq, kadrların funksional istifadəsi və tam böyüməsi təmin edilməlidir.

Kadrların idarəsi işçi qüvvəsindən təşkilati sektorların düzgün istiqamətində səmərəli istifadə etməyi hədəfləməlidir. Buraya, kadr potensialının planlaşdırılması, işə qəbul, qiymətləndirmə, mükafatlandırma, təlim və inkişaf və iş strategiyasını etibarlı saxlayan işçilər assosiasiyaları barədə müvafiq qərarlar qəbul etməklə uğurlu nəticələr üçün şərtlərin yaxşılaşdırılması daxildir. (Korkmaz.M: 2013. s. 38-39.)

3. Kadrlardan razı qalmağı təklif etmək;

Artan qlobal rəqabət səbəbindən şirkətlərin istedadlı insanları işə götürməsi və tutması hər zamankindən daha çətin oldu. Bundan əlavə, ixtisaslı kadr çatışmazlığı. Bu səbəbdən kadrların idarəsi üçün doğru istedadı işə cəlb etmək və yetişdirmək danılmaz bir prioritet halına gəlir.

Təşkilatdakı insanlar arasında hörmətli bir mühitin təmin edilməsi və fərdi ehtiyacların ödənilməsi təmin edilməlidir. Kadr potensialının strategiyaları, fərdi inkişaf üçün siyasət və fikirlər qurumun strateji hədəfləri ilə uyğun olmalıdır.

Kadrlar fərdi hədəflərini, şəxsi və təşkilati hədəflərini uyğunlaşdırmağı, maksimum məhsuldarlığı əldə etməyi və müəyyən bir rəqabət üstünlüyü yaratmağı bacarmalıdır.

4. Sosial və Etik Modellərə sadıq qalma;

Hüquqi, etik və sosial ətraf mühit məsələlərinin lazımı səviyyədə həll olunmasını təmin etmək İnsan Resursları rəhbərliyinin vəzifəsi olmalıdır. Kadrların rəsmi və ahəngdar bir şəkildə idarə olunmasını və ehtiyaclarının tanınmasını və yerinə yetirilməsini təmin etməlidir. Eyni zamanda sosial etik davranışları nəzərə almalı və sosial məsuliyyət götürməlidir.

Eyni zamanda, təşkilat, cəmiyyətdə inkişaf etməkdə olan ehtiyac və problemlərə etik baxımdan riayət edərək sosial strategiyalar vasitəsilə rəqabət üstünlüyünü artırmağa çalışmalıdır. Sosial hədəflərə bərabər imkanlar və bərabər ödəniş kimi hüquqi məsələlər də daxildir. (Gündoğdu.H: 2016. s. 28-32.)

İşin idarəedilməsində inkişaf etdirilən yeni idarəetmə yanaşmalarının və bu yanaşmaların kadr ehtiyatlarının idarəsinə təsirlərini, idarəetmə anlayışı və tərifini, məqsədi, idarəetmə xüsusiyyətləri və sub-funksiyalarının ölçüləri əvvəlki tədqiqatlar nəzərə alınmaqla izah olunur.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Qloballaşan iqtisadiyyat dəyişən iş həyatı ilə iqtisadi və sosial sahələrdə ortaya çıxan problemlər, yaşanan milli və beynəlxalq iqtisadi böhranlar maliyyə məlumat hazırlayıcılarının etibarlılığını kölgədə qoyur. Yaşanan böhranlar və qalmaqallar maraqlı qruplarının şirkətlərə olan etibarını itirməsinə səbəb oldu. Beləliklə korporativ idarəetməni bir informasiya sistemi və ünsiyyət yanaşması olaraq ön plana çıxardı. Bu gün dünyada maliyyə məlumatları hazırlayıcılarının etibarlılığını bərpa etmək üçün işlər aparılır. Bu səylər nəticəsində gündəmə gələn korporativ idarəetmə anlayışı, qurumları hədəflərin reallaşması istiqamətində bir məlumat sistemi və kommunikasiya yanaşması çərçivəsində peşəkar şəkildə idarə olunan və idarə olunan bir quruluşa çevirməyə çalışır.

Son illərdə qloballaşmanın milli və beynəlxalq təsirləri nəticəsində ticarətdəki əhəmiyyətli inkişaf, iqtisadi ölçülərin genişlənməsi və iqtisadi həyatda biliklərin əhəmiyyətinin artması müəssisələrin idarəetmə kontekstində yeni anlayışlara yönəlməsinə səbəb oldu. Bu müddətdə korporativ idarəetmə anlayışı müəssisələrin daha çox diqqətini cəlb edən vacib bir element halına gəldi.

Məlum olduğu kimi, qeyri-kommersiya təşkilatları bazarda iqtisadi cəhətdən fəaliyyət göstərməyən, heç bir hökumətin tərkibinə daxil olmayan, ancaq sosial məsələlərdə dövlət siyasətində dəyişikliklər yarada bilən müəssisələrdir. Bu səbəbdən fərdlərlə siyasi proseslər arasında əlaqə qurur, müəyyən mövzularda geniş ictimaiyyətin diqqətini çəkməyi bacarır və hökumətləri dəyişiklik etməyə məcbur edir. Göstərilən tapşırıqları yerinə yetirən qeyri-kommersiya təşkilatları son zamanlarda xüsusilə inkişaf etmiş ölkələrdə böyük iqtisadi gücə çevrildi. Araşdırmanın nəticələrindən bunu aydın görmək mümkündür.

Nəticə etibarlı ilə deyə bilərik ki, maliyyə hesabatları, mühasibat uçotu prosesinin bir hissəsi olaraq, istifadəçilərin təşkilatda pulla ifadə edilə bilən iqtisadi əməliyyatlarının nəticələrinin qeydi, təsnifatı və ümumiləşdirmələrini təmin edən vasitələrdir. Mühasibat məlumat sisteminin nəticəsi olaraq ifadə edilən və hər bir təşkilatın maliyyə dili kimi qəbul edilən maliyyə hesabatları müstəqil və daxili nəzarət ilə birlikdə qiymətləndirilməlidir. Çünki maliyyə hesabatları təşkilat

sahiblərinə və ya menecerlərinə verdikləri qərarlar nəticəsində təşkilatın varlıqlarında və qaynaqlarında baş verən dəyişiklikləri izləməyə və görməyə kömək edir. Bu səbəbdən maliyyə hesabatları əsas məqsədi işlə əlaqəli olan məlumat istifadəçilərinə faydalı, dəqiq və etibarlı məlumatlar verməlidir. Təşkilatda effektiv mühasibat məlumat sisteminin mövcudluğu müəssisələrə qısa müddətdə həyata keçirdiyi fəaliyyətlərin və uzunmüddətli perspektivdə hədəflərinə çatmağın vəziyyətini görməyə imkan verir. Bununla yanaşı, həm maliyyə hesabat standartlarında, həm də qanuni tənzimləmələrdə nəzərdə tutulmuş faydalı mühasibat məlumatlarının istehsalına mühasibat məlumat sisteminin alt sistemlərinin yaxşı işlədilməsi ilə nail olmaq mümkündür.

Bu baxımdan maliyyə hesabatlarının əsas məqsədindən gözlənilən məsuliyyəti yerinə yetirmək üçün təşkilatdakı peşəkar kadrların üzərinə böyük məsuliyyət düşür. Peşəkar səriştə, qanuna uyğunluq, inkişafı izləmək, peşəkar qayğı və çalışqanlıq göstərmək bunlardan biridir. Ancaq bu nöqtədə mühasibat məlumat sistemi tərəfindən hazırlanan mühasibat məlumatlarını istifadə edənlər üçün faydalı ola biləcəyi aydındır. Açıqlamaların əhəmiyyəti, mənfəət gətirən müəssisələr üçün də, qeyri-kommersiya üçün də eyni dərəcədə doğrudur.

Ədəbiyyatdakı həm tədqiqatlar, həm də təcrübələr göstərir ki, mühasibat məlumat sisteminə qeyri-kommersiya təşkilatlarında lazımi əhəmiyyət verilmir və ya mənfəət gətirən təşkilatlarda əhəmiyyəti yoxdur. Bu səbəbdən sözügedən şirkətlər baxımından yoxlamanın zəruriliyini yenidən müzakirə etməyi zəruri edir. Çünki müstəqil nəzarət tətbiqləri, qeyri-kommersiya təşkilatlarında təşkilati performansla əlaqəli ən vacib obyektiv vasitədir. Sosial mənada qanuni nəzarət vasitələri kimi görülən bu qeyri-kommersiya təşkilatlarında istifadə, rollarını və mövcudluq səbəblərini daha yaxşı izah etməyə kömək edəcəkdir. Bu səbəbdən müstəqil nəzarət fenomeni paradoks olmaqdan çıxıb bilər və qeyri-kommersiya müəssisələri üçün zərurətə çevrilə bilər.

Verilən məlumatların işığında, ölkəmizdəki qeyri-kommersiya müəssisələrinin nəzarətinə gəldikdə, inzibati orqan tərəfindən aparılan maliyyə yoxlaması ön plana çıxır. Bu təşkilatlar mənfəət əldə etmədikləri üçün

qanunvericiliklə tənzimlənən bəzi vergi üstünlüklərinə sahib olduqları üçün yoxlamalar vergi ilə uyğunluq yoxlamaları şəklində aparılır.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının xarici təcrübələrə riayət etmələri və ölkəmizin təcrübələrini bunlara uyğunlaşdırması və bu qurumlar fəaliyyət göstərdikləri üçün məqsəddən sui-istifadə etməmək üçün bu mövzuda lazımi qanuni tənzimləmələr yaradaraq müstəqil auditin məcburi edilməsi üçün ictimai maraq çox vacibdir. Bu təşkilatların fəaliyyət nəticələri ilə bağlı məlumatlar ictimai maraqlar üçün məlumatlar olduğundan, onların yoxlamaları mənfəət gətirən müəssisələrdən daha vacibdir və bu səbəbdən həmin təşkilatlar müstəqil yoxlamaya tabe olmalıdırlar.

Qeyd olunanları nəzərə alaraq, kommersiya təşkilatları üçün aşağıdakı təklifləri irəli sürə bilərik:

1. Nəticələrə görə mühasibat sistemi, hesabat sistemi və nəzarət sisteminin yenilik dəyişəninə müsbət və əhəmiyyətli təsiri müəyyən olundu, qeyd sistemi və kadr sisteminin heç bir təsiri olmadığı qənaətinə gəldi.

2. Tədqiqatda nəzarət sisteminin etibarlılıq dəyişəninə müsbət və əhəmiyyətli bir təsiri olduğu, ancaq kadr sistemi və hesabat sisteminin əhəmiyyətli bir təsiri olmadığı müəyyən edilmişdir.

3. Tədqiqatda eyni zamanda hesabat sistemi və nəzarət sistemi sosial məsuliyyət dəyişəninə müsbət və əhəmiyyətli təsir göstərsə də, qeyd sistemi və kadr sisteminin heç bir təsiri olmadığı müəyyən edilmişdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Abbasov İ.M. Audit / Dərslik. Bakı: Bakı Biznes Universiteti, 2013. 544 s.
2. Ataşov B.X. Novruzov N.A., İbrahimov E.Ə. Maliyyə nəzəriyyəsi. Ali məktəblər üçün dərslik. Bakı, 2014, 648 s.
3. "Auditor xidmətinin aktual problemləri" mövzusunda keçirilmiş sorğu, Azərbaycan Respublikası Auditorlar Palatası, 2004-2014.
4. Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ hüquqi aktların vahid internet elektron bazası - <http://e-qanun.gov.az>
5. Allahverdiyev H.B., Qafarov K.S., Əhmədov Ə.M. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi. Bakı «Nasir» nəşriyyatı, 2002, 447 s.
6. Böyük iqtisadi ensiklopediya. İdeya müəllifi və baş redaktor akademi Z.Ə.Səmədzadə. Yeddi cildə. C.1. Bakı: Letteıpress, 2015, s. 461.
7. "Dövlət yardımının uçotu" PBU 13/2000 mühasibat uçotu qaydası (Maliyyə Nazirliyinin 16.10.2000 tarixli 92n əmri ilə təsdiq edilmişdir);
8. Hesablama Planına Təlimat (Maliyyə Nazirliyinin 31 oktyabr 2000-ci il tarixli, 94n nömrəli əmri);
9. Heyətin idarə edilməsi. Ali təhsil müəssisələri üçün dərslik. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2012.- 508 səh.
10. Hüseynov Ə.M, Maliyyə nəzarətinin hüquqi əsaslan. Bakı, 2000. 464 s.
11. Hübətov, Ramiz. "İnnovasiya menecmenti: mühazirələr konspekti." (2012). s. 74.
12. Quliyev T.Ə. Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası : dərs vəsaiti: proqram təminatlı Azərb. Resp. Təhsil Nazirliyi, ADİU; [T.Ə.Quliyev, Ə.İ.Məmmədov]; elmi red. H.S.Zeynalov; rəyçilər Ə.A.İsmayılzadə, M.Ə.Əliyev 1-ci Buraxılış.- B.: [İqtisad Un-ti] 2007.- 136 s.
13. Quliyev T.A. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi. Monoqrafiya. 2014. – 278 s.
14. Kadrların idarə edilməsi: Universitetlər üçün dərslik / Ed. T.Yu. Bazarova, B.L. Eremin. - 2-ci ed., Yenidən işlənmişdir. əlavə edin. - M: Birlik, 2002. -560 səh. ISBN 5-238-00290-4

15. Səbzəliyev S.M., Süleymanov S.M., Cəfərov E.O. Kommersiya təşkilatları üçün Milli Mühasibat Uçotu Standartlarının tədrisinə dair tədris-metodik vəsait. Bakı. Tədris işçisi, 2010. – 271 s.
16. Səbzəliyev.S.M, - Maliyyə hesabatı: formalasması və təkmilləsməsi problemləri. Bakı, "Elm", 2003. 321 s.
17. TAĞIYEV, Dəyanət. "FAKTORİNG MÜQAVİLƏSİ VƏ TƏRKİB ELEMENTLƏRİ." *Journal of Qafqaz University* 1.2 (2013). – 144 s.

Rus dilində

1. Алексеева, Гульнара Ильсуровна. "Особенности ведения бухгалтерского учета в некоммерческих организациях, применяющих упрощенные способы." *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях* 16 (2016). – 35 с.
2. Агарков Г.А., Бессонов Д.А. Международные модели управления рисками: возможности применения и результаты // *Международный бухгалтерский учет*, 2016. № 13. 403 с.
3. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда М., ЮНИТИ, 2008. 407 с.
4. Афанасьев В.Г. Социальная информация. - Мл Наука, 2014. 200 с.
5. Андропова А. К. Некоторые особенности аудита некоммерческих организаций // *Некоммерческие организации в России*. 2007. № 2. 22 с.
6. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. А.З. Бобылевой. М.: Издательство Юрайт, 2017. 639 с.
7. Баранов А.Н. Международные стандарты управления рисками: не Базелем едины // *Рынок ценных бумаг*, 2015. № 5. 39 с.
8. Белобжецкий И.А. Финансово-хозяйственный контроль в управлении экономикой. М.: Финансы, 2016. 294 с.
9. Бычкова С. М. Основы аудита: учебник / под. ред. Я. В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000. 456 с.

10. Дементьева, Н. М. "Необходимость и роль классификации некоммерческих организаций." *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях* 5 (2014). 256 с.
11. Дружиловская, Татьяна Юрьевна, and Эмилия Сергеевна Дружиловская. "Проблемы гармонизации учета и отчетности некоммерческих организаций." *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях* 12 (2016). 396 с.
12. Гусарова, Л. В. "Организация внутреннего аудита в некоммерческих организациях." *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях* 1 (2012).
13. Гусарова, Л. В. "Проблемы бухгалтерского учета в некоммерческих организациях." *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях* 19 (2011). 283 с.
14. Грачева Е.Ю. Внутренний контроль: учебное пособие. М.: Камерон, 2017. 272 с.
15. Герчикова И.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. М.: Издательство АО «Консалтбанкир», 2017. 312 с.
16. Качалин В. В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР. М.: Дело, 2000. 432 с.
17. Литновская И. М. Вуалирование и фальсификация НКО // Некоммерческие организации в России. 2005. № 3. 24 с.
18. Львов, Д.М. Теория и методология внутреннего контроля: монография. М.: Наука, 2016. 171 с.
19. Об аудиторской деятельности: Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ. 11 с.
20. Павлов М.И. Как построить эффективную систему управления рисками предприятия // Акционерное общество, 2016. № 11. 142 с.

İngilis dilində

1. Robert Moeller R. COSO Enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes, 2011. 384 p.

2. Zainon, Saunah, et al. "Annual reports of non-profit organizations (NPOs): An analysis." *Journal of Modern Accounting and Auditing* 9.2 (2013). 18 p.
3. Zainon, Saunah, et al. "Institutional donors expectation of information from the Non-Profit Organizations (NPOs) reporting: A pilot survey." *International NGO Journal* 6.8 (2011). 180 p.

Türk dilinde

1. Alpman, G. (2011, 07 Eylül). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması. 23 s.
2. Cingöz, Aye (2011), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayisinde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kayseri. 34 s.
3. EKŞİ, Canan (2011), *Knowledge Management(KM) in Human Resources Management (HRM): Evidence From A Logistic Sector*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. 195 s.
4. GÜNDOĞDU, Hakime (2016), *Kobi'lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikalar*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 18 s.
5. KORKMAZ, Müge (2013), *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 24 s.
6. Yılmaz. Rukiye (2018), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 106 s.
7. VAROL, Buket (2017), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikolojik Sermaye İle Motivasyon İlişkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 125 s.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: 2018 – ci ildə Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla).....	24
Cədvəl 2: 2018 - 2019 – cu illərdə Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun konsolidə edilmiş məcmu gəliri haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla).....	25
Cədvəl 3: Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun balansının trend təhlili.....	26
Cədvəl 4: Mənəvi Dəyərlərin Təbliği Fondunun mühasibat balansının şaquli təhlili.....	28
Cədvəl 5: Daxili nəzarət yanaşmaları.....	42

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Qeyri-Kommersiya təşkilatları üçün COSO modeli.....	45
Şəkil 2: Təşkilatın Struktur quruluşu.....	46
Şəkil 3: Daxili nəzarət təhlükəsizliyi metodu.....	50