



CONSIDERAȚII PRIVIND CONTROLUL ÎN DOMENIUL PREGĂTIRII ECONOMIEI NAȚIONALE ȘI A TERITORIULUI PENTRU APĂRARE

APPROACHES TO MANAGEMENT CONTROL IN TRAINING NATIONAL ECONOMY AND PLANNING FOR DEFENCE

Lt.col.ing.drd. Bebe I. DIACONU*

În cadrul unei organizații, între obiectivele prestabilite și cele efectiv îndeplinite pot apărea neconcordanțe, care se datorează, în cele mai multe cazuri, funcționării anormale a proceselor de management din cadrul acesteia.

Controlul, ca funcție specifică a actului de conducere, reprezintă modalitatea de influențare a realizării obiectivelor în condiții avantajoase pentru organizație și pentru societate.

Within an organization, between the established objectives and those actually met inconsistencies may occur, which are due in most cases to abnormal functioning of management processes in this system.

Controlling the specific function of leadership is a way of influencing favorable conditions for achieving the organization and society.

Cuvinte-cheie: management; control; apărare; mobilizare; război.

Keywords: management; control; defence; mobilization; war.

Primele două decenii ale secolului XXI, cu siguranță, reprezintă pentru societatea contemporană un interval de timp cu multe și importante evenimente, care au marcat deopotrivă Europa și, implicit, România. Aderarea la Organizația Tratatului Atlanticului de Nord (NATO) și participarea activă cu forțe la securitatea internațională au fost evenimente de o importanță capitală pentru destinul țării, cu implicații majore asupra dezvoltării noastre în cadrul intern și pentru recunoașterea locului și rolului nostru în spațiul european.

Integrarea în Uniunea Europeană (UE) și continuarea participării noastre tot mai specializate și recunoscute la securitatea globală sunt aspecte certe, care vor completa densitatea cu evenimente majore în acest domeniu.

În planul relațiilor internaționale, România își afirmă disponibilitatea pentru întărirea participării politice, economico-militare, zonale și locale în

cadrul NATO, UE și a altor inițiative colective de securitate.

În acest fel, este valorificată intens poziția geostrategică a țării noastre, la granița de sud-est a Europei Centrale evidențiată mai mult prin dimensiunea economică de securitate și ca un factor de stabilitate în zonă cu un rol însemnat în îndeplinirea obiectivelor de securitate, europene și euroatlantice.

Mediul de securitate național reprezintă, în opinia mea, rezultanta interacțiunii și interdependenței componentelor sale (economică, militară, socială, religioasă, ecologică, politică, informațională, și diplomatică) și poate fi întâlnit, conform legislației în domeniu, într-una dintre următoarele stări: de normalitate, de urgență, de asediu, de mobilizare sau de război.

Ca o componentă de bază a securității naționale, pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare (denumită, în continuare, PENTA) reprezintă activitatea în jurul căreia gravitează prezentul demers științific. Această lucrare își propune să aducă un plus de valoare procesului

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: ion01dcn@yahoo.com



de management exercitat în cadrul Administrației Naționale a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale (denumită ANRSPS), pentru îndeplinirea obiectivelor prestabilite în condiții de performanță. Activitatea de PENTA, presupune acțiuni foarte complexe și de lungă durată, de antrenament și de verificare având ca protagoniști autorități și instituții ale statului, societăți private cu responsabilități în domeniu, precum și toți cetățenii țării apți pentru a interveni în caz de mobilizare sau de război.

În cadrul activității de pregătire a economiei naționale și a teritoriului pentru apărare, ca de altfel în orice activitate, există și se manifestă o serie multiplă de factori perturbatori atât de natură subiectivă, cât și de natură obiectivă.

Conform buneii practici în domeniu este acceptată, în general, teoria potrivit căreia, în cadrul unei organizații, între obiectivele prestabilite și cele efectiv îndeplinite pot apărea neconcordanțe, datorate, în cele mai multe cazuri, funcționării anormale a proceselor de management din cadrul acestei organizații. Acest fapt determină, în opinia mea, încă din fazele de planificare a obiectivelor, acceptarea de către manager a unui grad de risc în îndeplinirea acestora, denumit risc asumat. Riscul asumat determină apetitul la risc al managerului care poate fi stabilit în toate procesele de planificare, acesta fiind considerat în limitele normalității, atât timp cât în interiorul organizației există și funcționează cu eficiență instrumentele și tehnicile de control, ca urmare a exercitării actului de control.

Planificarea, organizarea, executarea și finalizarea controlului în domeniul PENTA

Conform „Procedurii operaționale privind planificarea, organizarea și desfășurarea activităților de control în domeniul pregătirii economiei naționale și a teritoriului pentru apărare și al rechizițiilor de bunuri și prestărilor de servicii în interes public, Administrația Națională a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale, București, 2012” (denumită, în continuare, Procedură), în domeniul PENTA, se execută controale care pot fi clasificate în funcție de amploarea acestora, în:

- control de fond (evaluare de fond);
- control tematic (evaluare pe domenii).²¹

Controlul de fond (evaluarea de fond) reprezintă o activitate de verificare internă, planificată și executată numai de către structurile centrale ale

Administrației Naționale a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale (denumită ANRSPS) având drept scop evaluarea capacității de acțiune pe mai multe domenii de activitate, precum și a modului de îndeplinire a atribuțiilor funcționale, în scopul identificării și corectării eventualelor disfuncții.

De asemenea, prin controlul de fond (evaluarea de fond) se monitorizează un număr variabil de domenii, respectiv se evaluează activitățile desfășurate de ministere, celelalte autorități ale administrației publice centrale și locale, operatorii economici, instituțiile publice, precum și rezultatele realizate în cadrul acestora, raportate la misiunile și sarcinile prestabilite. Acest tip de control se planifică de către ANRSPS la mai multe ministere, autorități ale administrației publice, operatori economici și alte instituții, simultan sau eșalonat în timp, adoptându-se numai în situații în care se impune evaluarea a cel puțin două domenii de activitate conexe, ca mod de funcționare. Acest tip de control se execută numai de către structurile centrale ale ANRSPS.

Controlul tematic (evaluarea pe domenii) urmărește o verificare inopinată, care se încheie cu constatări, analize, evaluări, îndrumări și/sau sprijinul unei/unor activități determinate.

De asemenea, apreciez că, prin controlul tematic (evaluarea pe domenii), ANRSPS analizează aspecte esențiale ce privesc un singur domeniu de activitate al activității de PENTA. Acest tip de control se realizează prin desfășurarea la mai multe ministere, autorități ale administrației publice, operatori economici, instituții publice și sociale.

Controlul în domeniul PENTA, conform *Procedurii*, indiferent dacă este de fond sau tematic, poate fi executat de către o persoană sau de către o comisie de control formată din personal aparținând ANRSPS, precum și din personal aparținând altor instituții cu atribuții în domeniu (după caz). Conducătorul structurii care execută controlul propune comisia de control inclusiv președintele acesteia, iar aprobarea acesteia prin ordin este atributul președintelui ANRSPS.

a) Planificarea controlului

Controlul (evaluarea) șefului ANRSPS se execută conform *Procedurii*²², în baza unei planificări prestabilite aprobate de către Consiliul Suprem de Apărare al Țării (denumit, în continuare, CSAT) și presupune parcurgerea a patru etape, respectiv: planificarea, organizarea, executarea și



finalizarea. De asemenea, planificarea controalelor se realizează prin structura specializată din cadrul ANRSPS, în concordanță cu metodologia specifică și cu precizările în domeniu. Procedurile de evaluare sunt inițiate odată cu declanșarea procesului de planificare, în care sunt incluse, următoarele activități:

- analizarea programelor, proceselor și acțiunilor care urmează să fie efectuate în cadrul acțiunilor de PENTA;
- verificarea concluziilor controalelor anterioare și stabilirea obiectivelor prioritare ale ANRSPS pentru anul (de pregătire) următor;
- stabilirea tematicii și a scopurilor controalelor (evaluărilor) ținând cont de nevoile de informare ale guvernului (prim-ministrului);
- includerea controalelor (evaluărilor) în cadrul Programului organizatoric de pregătire și de instruire al controalelor (evaluărilor) șefului ANRSPS, pentru anul următor.

Conform *Procedurii*, perioada de executare a controalelor șefului ANRSP și durata acestora se stabilesc în funcție de cazistica grupurilor de ținte necesar a fi evaluate și potrivit nevoilor de informare a instituției prim-ministrului și a conducerii Ministerului Afacerilor Interne. *Procedura* are ca scop optimizarea ciclurilor decizionale la nivelul managementului organizației, controalele fiind planificate pentru executare pe parcursul uneia sau mai multor etape, cu o durată de maxim cinci zile, pentru fiecare etapă, într-o perioadă limitată de minim 2-3 luni, în funcție de complexitate.

Pentru controlul activității de PENTA, la nivelul ANRSPS se întocmește „Planul unic de control privind pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare și rechiziții”³ (denumit *Plan unic de control*), care cuprinde toate activitățile de control (evaluare) ce urmează a fi desfășurate de ANRSPS, pe parcursul respectivului an de pregătire.

La întocmirea *Planului unic de control*, consider că trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- necesarul resurselor pentru executarea controalelor (evaluărilor), stabilite în cadrul proiectelor de buget;
- coordonarea cu acțiunile celorlalte structuri cu responsabilități în domeniul PENTA, incluse în *Planul unic de control*;
- desfășurarea controalelor într-una sau în mai multe etape și pe nivele ierarhice (de exemplu: ministere, autoritățile administrației publice,

operatori economici, instituții publice și sociale), în funcție de obiectivele și de tipologia acestora;

- stabilirea perioadei/duratei controalelor (evaluărilor) la modul general, iar în etapa de pregătire a fiecărui control a obiectivelor concrete de evaluat.

Planul unic de control este corelat cu *Planul cu principalele activități ale ANRSPS* și cuprinde toate controalele (evaluările) planificate a se desfășura de către aceasta, într-un an calendaristic.

Scopul principal al *Planului unic de control* îl reprezintă coordonarea planificării activităților de control și realizarea unui program coerent, axat pe obiectivele fundamentale ale ANRSPS. Se verifică și se urmărește, în mod deosebit, prevenirea și eliminarea eventualelor suprapuneri ce pot influența negativ procesele care se desfășoară la un moment dat în diferite structuri cu responsabilități pe linia PENTA.

Conform *Procedurii*, la elaborarea *Planului unic de control* se urmărește respectarea regulilor de executare a controalelor (evaluărilor) stabilite de conducerea ANRSPS și concordanța dintre prioritățile și obiectivele fundamentale ale structurii controlate. Acest instrument managerial asigură șefului ANRSPS și celorlalte structuri cu atribuții pe linia PENTA gestionarea unitară și eficientă a activităților pe linie de control (evaluare). Întocmirea *Planului unic de control*⁴ presupune parcurgerea următoarelor etape:

- întocmirea proiectului *Planului unic de control*, la nivelul fiecărui județ;
- întocmirea proiectului *Planului unic de control*, la nivelul Direcției Generale Probleme Speciale (denumită, în continuare, DGPS);
- definitivarea *Planului unic de control*, la nivelul DGPS;
- punerea în aplicare/modificarea *Planului unic de control*.

Proiectul *Planului unic de control*, la nivelul fiecărui județ respectiv la nivelul DGPS, se întocmește anual de către STPS și se înaintează Direcției Pregătirii Economiei Naționale pentru Apărare, până la 15 octombrie al anului curent pentru anul următor.

Întocmirea proiectului *Planului unic de control*, la nivelul DGPS, este în sarcina Direcției Pregătirii Economiei Naționale pentru Apărare prin Serviciul Pregătirea Economiei și Organizarea Mobilizării și are la bază obiectivele și prioritățile stabilite pentru



anul următor, precum și propunerile din proiectele planurilor de control județene. Conform *Procedurii*, după avizarea *Planului unic de control* de către DGPS, acesta se transmite tuturor structurilor cu atribuții privind activitatea de control din cadrul ANRSPS, până la data de 15 noiembrie a fiecărui an. Ulterior pe baza analizei observațiilor și a propunerilor primite de la structurile cu atribuții de control din cadrul ANRSPS, *Planul unic de control* se definitivează până la data de 30 noiembrie, de către structura specializată din cadrul DGPS și se înaintează, până la 5 decembrie, pentru aprobare, președintelui ANRSPS. În maxim cinci zile de la aprobare, *Planul unic de control* se distribuie, în copie, Direcției Pregătire a Teritoriului pentru Apărare și Rechiții și celorlalte structuri din ANRSPS cu atribuții pe această linie și în extras STPS care pe baza acestuia își întocmește planul de control județean.

Modificarea sau completarea *Planului unic de control* se realizează în situații bine justificate, prin transmiterea de către respectiva structură a unei solicitări în scris, directorului DGPS, cu 30 de zile înainte de desfășurarea actului de control. Solicitarea este analizată în cadrul DGPS, după care în maxim 10 zile este înaintată, pentru aprobare, președintelui ANRSPS. Odată aprobată, modificarea se transmite în termen de cinci zile la toate structurile ANRSPS implicate.

b) Organizarea controlului

Activitatea de control, conform *Procedurii*, se desfășoară în baza *Planului de control* aprobat de către președintele ANRSPS și presupune următoarele activități pregătitoare:

- întocmirea, de către personalul nominalizat de șeful ANRSPS, a proiectului *Planului de control (evaluare)*;
- analizarea de către șeful ANRSPS, într-o ședință de lucru, a proiectului *Planului de control (evaluare)*;
- aplicarea corecțiilor, definitivarea și aprobarea *Planului de control (evaluare)* de către șeful ANRSPS;
- informarea și documentarea structurilor ce urmează a fi controlate (evaluate) de către șeful și secretarul comisiei de control (evaluare), pentru stabilirea graficului cu activitățile ce se vor desfășura, conform *Planului de control (evaluare)* – vizita de precontrol.

De asemenea, conform *Procedurii*, secretarul comisiei de control elaborează *Planul de control*, întocmește toate documentele aferente bunei organizări și desfășurării a controlului, respectiv: mesajul de notificare, delegația de control, proiectul dispoziției zilnice, documentele de deplasare și de cazare a comisiei de control etc.

Planul de control (evaluare), conform *Procedurii* cuprinde, în principal, următoarele date:

- tema controlului;
- perioada de desfășurare;
- scopul și obiectivele controlului;
- structurile controlate;
- componența și organizarea comisiei (subcomisiei) de control (evaluare);
- autoritățile și operatorii economici implicați;
- modalitățile (scenariile) de evaluare;
- actele normative generale și specifice, precum și standardele de referință;
- graficul cu activitățile ce se desfășoară pe timpul controlului (evaluării);
- costurile activităților și nevoile de sprijin administrativ din partea fiecărei structuri evaluate;
- încadrarea în timp a activităților, de la faza de pregătire până la înaintarea raportului către prim-ministru.

c) Executarea controlului

Controlul debutează conform *Procedurii*, prin prezentarea de către președintele comisiei a scopului, a obiectivelor și a componenței comisiei de control. La controlul de fond, conducătorul entității supuse controlului, prezintă personalul cu funcții de conducere și un raport de informare. Raportul de informare are forma unui documentar, care va cuprinde în detaliu toate aspectele care fac obiectul controlului (evaluării), în conformitate cu cerințele înscrise în notificare. Această activitate este necesar să se desfășoare cu participarea membrilor comisiei de control (evaluare) și a persoanelor cu funcții de conducere sau cu atribuții specifice din structura controlată (evaluată), iar dacă este posibil și a unui reprezentant al eșalonului superior structurii controlate (evaluate). Pe timpul executării controlului, membrii comisiei vor avea asupra lor delegațiile de control și vor respecta întocmai mandatul cu care au fost înveștiți.



La controlul de fond, membrii comisiei întocmesc note de constatare cu principalele concluzii rezultate la sfârșitul evaluării fiecărui domeniu de activitate. Acestea se redactează în exemplar unic și se aduc la cunoștință sub semnătură conducătorului entității supuse controlului și personalului vizat. Conducătorii entităților supuse controlului și personalul acesteia pot trimite contestație cu argumente la conținutul notelor de constatare, președintelui comisiei de control, în termen de 24 de ore de la aducerea la cunoștință. Verificarea temeiniciei contestațiilor se efectuează de către președintele comisiei de control, care admite sau respinge contestația motivat anunțând rezoluția, în scris, contestatarilor până la încheierea controlului. În situația admiterii contestației, conținutul notei de constatare se modifică, se completează sau se anulează, după caz, în mod corespunzător.

Dacă pe timpul executării controlului rezultă indicii temeinice că a fost prejudiciat patrimoniul entității supuse controlului, președintele comisiei de control în baza sesizării membrilor acesteia, dispune, în scris, măsuri potrivit dispozițiilor legale.

În situația în care obiectivele stabilite prin planul de control nu au fost realizate, perioada de executare a controlului se poate prelungi până la îndeplinirea acestora, la propunerea președintelui comisiei de control, cu aprobarea persoanei care a dispus executarea controlului. Atunci când președintele comisiei de control apreciază că obiectivele controlului au fost atinse, declară închis controlul, prin informarea conducătorului entității supuse controlului.

d) Finalizarea controlului

La terminarea controlului, constatările efectuate pe timpul acestuia, concluziile și măsurile propuse de comisia de control se materializează într-un raport de control. Raportul de control se elaborează de către secretarul comisiei de control în termen de 15 zile de la încheierea acestuia, pe baza notelor de constatare, se semnează de către toți membrii comisiei de verificare, după care se supune aprobării persoanei care a dispus executarea controlului (șefului ANRSPS). Raportul de control aprobat este difuzat astfel:

- conducătorului ierarhic superior al entității supuse controlului (unde este cazul), în vederea luării măsurilor necesare pentru preîntâmpinarea

aspectelor negative constatate sau diseminarea aspectelor pozitive – bunele practici;

- conducătorului entității supuse controlului, pentru punerea în aplicare a măsurilor dispuse.

Dacă controlul s-a executat la o entitate care nu are relații de subordonare față de ANRSPS (instituție publică, agent economic etc.), la terminarea activității se întocmește un act de control în două exemplare, care cuprinde:

- în mod obligatoriu, informații privind domeniul verificat, principalele aspecte constatate, cauzele și efectele acțiunilor/inacțiunilor celor verificați, concluzii și propuneri;

- semnăturile tuturor membrilor comisiei de verificare și, obligatoriu, ale reprezentanților instituției sau operatorului verificat care primește un exemplar din acesta.

Șeful ANRSPS, în funcție de natura concluziilor desprinse pe timpul controalelor, anterior etapei de promovare a raportului la ministrul afacerilor interne, poate organiza ședințe de lucru cu reprezentanții structurilor controlate (evaluate) în scopul aprofundării analizelor, clarificării diferitelor aspecte constatate, fundamentării concluziilor și stabilirii de soluții, structurile responsabile și termenele de execuție necesare înlăturării disfuncțiilor din domeniu și ridicarea performanțelor organizației.

În baza deciziei ministrului afacerilor interne înscrisă în raport, șeful ANRSPS poate dispune:

- trimiterea raportului, în fotocopie, la structurile implicate;

- urmărirea îndeplinirii măsurilor stabilite, prin precizarea de responsabilități pentru personalul ANRSPS;

- pregătirea și executarea unui control ulterior, în perioada în care acesta devine oportun;

- transmiterea principalelor concluzii rezultate în urma controlului pentru a fi publicate în Buletinul Informativ al ANRSPS.

Concluzii

Controlul, analizat ca o funcție dinamică în procesul conducerii organizațiilor, consider că reprezintă modalitatea prin care managerul urmărește obținerea obiectivelor planificate, prin aplicarea unor măsuri corective de eliminare a disfuncțiilor și a cauzelor care le-a generat. De asemenea, prin această funcție a managementului se identifică și se dispun măsuri de corecție, astfel



încât realizarea obiectivelor prestabilite să se înscrie în criteriile de economicitate, eficiență și de normalitate funcțională potrivit standardelor de evaluare specifice fiecărui domeniu de activitate.

Din punctul meu de vedere, controlul reprezintă una dintre principalele funcții ale managementului organizațional, având în vedere că asigură monitorizarea stadiului îndeplinirii obiectivelor respectiv, facilitează realizarea acestora în condiții de performanță.

Așadar, controlul ca funcție specifică a actului de conducere, reprezintă modalitatea de influențare a realizării obiectivelor în condiții avantajoase pentru organizație și pentru societate.

De asemenea, este de apreciat aspectul cu privire la cheltuielile necesare exercitării funcției de control, menționând că trebuie să aibă un trend descendent în raport cu rezultatele și efectele obținute prin desfășurarea acestuia, astfel încât acesta să poată fi considerat eficient în raport cu scopul pentru care a fost proiectat.

Este evident că un control exagerat poate genera și unele efecte negative, o măsură împotriva acestora fiind optimizarea raportului dintre încredere/control, care se realizează printr-o reglare a componentelor care influențează „[...] ecuația controlului de succes...”⁵.

Pentru evitarea barierelor în calea unui control de succes, consider că trebuie resimțite, în consecință, anumite aspecte specifice mediului organizațional, precum: moralul și frustrarea salariaților, perspectiva membrilor organizației, modul de formulare a rapoartelor, reprezentarea controlului ca un mijloc nu ca un scop, focalizarea controlului pe activitățile specifice organizației, specificul obiectivelor organizației, promptitudinea acțiunilor corective, obiectivitatea și imparțialitatea actului de control.

Pentru aceasta, apreciez că proiectarea controlului în cadrul managementului oricărei organizații implică existența unor exigențe, enumerate după cum urmează:

- să cuprindă obiective clare și adecvate, din care să rezulte necesitatea exercitării acestuia;
- să fie planificat, astfel încât obiectivele să fie atinse, fără a influența negativ funcționarea structurii controlate și fără a perturba managementul acesteia;
- să fie organizat pe baza unor procedee, tehnici și metode clare care vor fi utilizate în îndeplinirea fiecărui obiectiv în parte;

- să asigure un mod eficient de comunicare-informare și de relaționare cu structurile controlate;

- să asigure un sistem de referință adecvat pentru compararea obiectivelor stabilite cu rezultatele obținute, sistem care va cuprinde criteriile de economicitate, eficiență și eficacitate determinate în baza unor standarde de performanță (norme, standarde, legi, reguli, instrucțiuni etc.) specifice fiecărui domeniu de activitate;

- comisiile de control să fie stabilite în concordanță cu obiectivele de control, prin alegerea unor specialiști și a unui sistem de lucru adecvat;

- să asigure proceduri de acțiune pentru situații neprevăzute;

- să îmbunătățească procesul de management al organizației controlate, în vederea îndeplinirii obiectivelor prestabilite.

NOTE:

1 *Procedura operațională privind planificarea, organizarea și desfășurarea activităților de control în domeniul pregătirii economiei naționale și a teritoriului pentru apărare și al rechizițiilor de bunuri și prestărilor de servicii în interes public*, Administrația Națională a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale, București, 2012, p. 4.

2 *Ibidem*, p. 6.

3 *Procedura operațională privind planificarea, organizarea și desfășurarea activităților de control în domeniul pregătirii economiei naționale și a teritoriului pentru apărare și al rechizițiilor de bunuri și prestărilor de servicii în interes public*, Administrația Națională a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale, București, 2012, p. 7.

4 *Ibidem*.

5 S. Certo, *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002, pp. 575-577.

BIBLIOGRAFIE

Arendt H., *Originile totalitarismului*, Editura Humanitas, București, 2014.

Burciu A., *Introducere în management*, Editura Economică, București, 2008.

Burduș E., Căprărescu G., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

Certo S., *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002.

Ilieș L., *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009.

Mihuț I., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.



- Mockler J. Robert, *Readings in Management Control*, Publisher, Appleton-Century-Crofts, 1970.
- Nica P., Prodan A., Iftimescu A., *Management*, Ediția a 5-a, Editura Sedcom Libris, Iași, 2002.
- Nicolescu O., Verboncu I., *Metodologii manageriale*, Editura universală, București, 2008.
- Nițu I., *Analiza de intelligence – o abordare din perspectiva schimbării*, Editura RAO, București, 2012.
- Nye J.S., *Viitorul puterii*, Editura Polirom, Iași, 2012.
- Pușcașu M., *Apărarea națională și managementul resurselor pentru apărare*, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2009.
- Stăncioiu I., Militaru Gh., *Management. Elemente fundamentale*, Editura Teora, București, 1988.
- Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
- Gândirea Militară Românească*, colecția din anii 2007-2016.
- Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, colecția din anii 2006-2016.
- Revista Forțelor Terestre*, colecția din anii 2007-2016.
- Revista Impact Strategic*, colecția din anii 2007-2016.
- Revista NATO Review* din anii 2007-2016.
- Legea nr. 132/1997 privind rechizițiile de bunuri și prestările de servicii în interes public, modificată și completată cu Legea nr. 410/2004, republicată în anul 2014.
- Legea nr. 82/1992, republicată în 1997, privind rezervele de stat.
- Legea nr. 477/2003, privind pregătirea economiei naționale și a teritoriului pentru apărare, modificată cu Legea nr. 329/2009.
- Legea nr. 446/ 2006 privind pregătirea populației pentru apărare.
- Legea nr. 355/2009 privind regimul stării de mobilizare parțială sau totală a forțelor armate și al stării de război.
- Legea nr. 203/ 2015 privind planificarea apărării.
- Strategia de Transformare a Armatei României*, Statul Major General, București, 2007, fondul de carte al Bibliotecii Universității Naționale de Apărare „Carol I”.
- Strategia de securitate națională a României*, București, 2007.
- Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2015 - 2019*, adoptată prin Hotărârea Parlamentului României nr. 33/2015.
- Metodologia privind elaborarea Planului anual de pregătire a economiei naționale pentru apărare*.
- Procedura operațională privind planificarea, organizarea și desfășurarea activităților de control în domeniul pregătirii economiei naționale și a teritoriului pentru apărare și al rechizițiilor de bunuri și prestărilor de servicii în interes public*, Administrația Națională a Rezervelor de Stat și Probleme Speciale, București, 2012.
- <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=297&idb=T>, MOGA,C., V., RADULESCU, Curs în format digital *Fundamentele managementului*, Capitolul 2, Funcțiile managementului, accesat la 07.02.2016.
- stps.ct@anrps.gov.ro, accesat la 18.02.2016.