

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

ACADEMIA DE POLIȚIE „Alexandru Ioan Cuza”

TEZĂ DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL INSOLVENȚEI STRATEGICE ȘI
SECURITATEA NAȚIONALĂ**

(REZUMAT)

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof .univ. dr. CAVAROPOL DAN VICTOR

DOCTORAND:

MUNTEANU NICOLETA

**Teză elaborată în vederea obținerii titlului de DOCTOR
în „Ordine publică și siguranță națională”**

**București
2017**

CUPRINS

Abrevieri	5
Introducere	7
CAPITOLUL 1 Analiză istorică și conceptuală asupra insolvenței	19
1.1 Insolvența, origini și concepte legislative	19
1.2 De la Dreptul Orientului la sfârșitul Epocii Moderne	20
1.2.1 Dreptul Orientului	20
1.2.2 Dreptul Roman	21
1.2.3 Evul Mediu	26
1.2.4 Epoca Modernă	29
1.3 Epoca Contemporană	33
1.3.1 Legislația franceză	34
1.3.2 Alte sisteme legislative privind insolvența	39
1.3.3 Acquis-ul comunitar în materia insolvenței	44
1.3.4 Legea model UNCITRAL	47
1.4 Sistemul legislativ românesc	49
1.4.1 Legislația română în Evul Mediu	50
1.4.2 Codul comercial român din 1887	51
1.4.3 Legislația națională contemporană privind insolvența	54
CAPITOLUL 2 Considerații de ordin teoretic și practic privind conceptele de securitate, strategie și management strategic	61
2.1. Conceptul de securitate: definiție, problematică și perspective de abordare	63
2.1.1 Scurtă analiză comparativă privind definirea și problematica conceptului de securitate	64
2.1.2 Perspectivele de abordare a securității - de la securitatea națională la securitatea umană	66
2.1.3 Concepte conexe securității: dilema de securitate, complexul de securitate, dimensiunile securității și analiza de securitate	72
2.2 Conceptul de strategie - de la eficacitate operațională și poziționare strategică la avantajul competitiv durabil	78
2.2.1 Gândirea și abordarea strategică - modelarea strategiei prin forțele concurențiale	83
2.2.2 Analiza strategică - fructificarea inteligentă a oportunităților	90
2.2.3 Procesul de elaborare a strategiei și implementarea strategiei	94
2.3. Managementul strategic: definire, evoluție și importanță	99
2.3.1. Procesul de management strategic	102
2.3.2 Managementul strategic al riscurilor	103
CAPITOLUL 3 Securitatea națională și insolvența strategică	107
3.1. Securitatea economică. concept, particularități și abordări	108
3.1.1 Preocupările privind securitatea economică în strategiile naționale de securitate/apărare - o analiză comparativă	110
3.2 Securitatea energetică, dimensiune a securității naționale	114
3.2.1 Securitatea energetică. concept, importanță și dimensiuni	115
3.2.2 Aspecte referitoare la piața de energie electrică din România	117
3.2.3 Strategia energetică a României 2016-2030 cu perspectiva anului 2050	119

3.3 Analiza structural-funcțională a procedurii insolvenței	121
3.3.1 Insolvența și procedura insolvenței. scop, principii și caractere juridice	123
3.3.2 Falimentul. noțiune, caractere juridice și efecte	128
3.3.3 Insolvență versus faliment	129
3.3.4 Dimensiunea managerială a procedurii insolvenței	130
3.4 Conceptul de insolvență strategică	133
3.4.1 De la insolvență la insolvență strategică	133
3.4.2 Dimensiunile operaționale ale insolvenței strategice	138
3.4.3 Insolvența strategică și analiza de securitate	144
3.4.4 Insolvența strategică și securitatea națională	147
CAPITOLUL 4 Repere pentru un management al insolvenței strategice	149
4.1 Cum poate fi structurat un management al insolvenței strategice?	150
4.1.1 Problematika managementului insolvenței strategice	150
4.1.2 Procesul de management al insolvenței strategice	154
4.1.3 Propunere privind structura unui plan de documentare al managementului riscurilor în procedura insolvenței strategice	157
4.1.4 Practicianul în insolvență ca manager de risc	159
4.2 Managementul insolvenței strategice și analiza de risc	161
4.2.1 Analiza de risc - concept și importanță	162
4.2.2 Componentele tip ale analizei de risc și răspunsul la risc	166
4.2.3 Metode și tehnici de analiza riscurilor	168
4.2.4 Aplicabilitatea metodei de analiză SWOT în procedura de insolvență	171
4.3 Managementul insolvenței strategice și planul de reorganizare	173
4.3.1 Planul de reorganizare – instrument în planificarea managerială	173
4.3.2 Particularitățile planului de reorganizare în procedura insolvenței	175
4.3.3 Conținutul unui plan de reorganizare	176
CAPITOLUL 5 Aspecte practice privind procedura insolvenței	181
5.1 Studiu comparativ privind cauzele insolvenței unor companii de stat importante din portofoliul sistemului economic național	181
5.1.1 Cauzele insolvenței HIDROELECTRICA	182
5.1.2 Cauzele insolvenței OLTCHIM	186
5.1.3 Cauzele insolvenței CET GOVORA	188
5.1.4 Cauzele insolvenței RADET	190
5.1.5 Cauzele insolvenței ELCEN	192
5.1.6 Cauzele insolvenței HIDROSERV	195
5.1.7 Concluziile studiului comparat	200
5.2 Studiul de caz: Procedura insolvenței la HIDROELECTRICA	203
5.2.1 Deschiderea procedurii insolvenței HIDROELECTRICA	205
5.2.2 „Monografia” HIDROELECTRICA la deschiderea procedurii de insolvență	206
5.2.3 Aspecte reglementative și metodologice privind managementul companiei după intrarea în insolvență	207
5.2.4 Raportul privind analiza cauzelor și împrejurărilor apariției insolvenței	208
5.2.5 Planul de reorganizare al companiei	212
5.2.6 Raportul final privind ieșirea din insolvență	219
5.2.7 Concluzii ale studiului de caz	220
CAPITOLUL 6 Concluzii și propuneri	223
6.1 Principalele concluzii ale tezei	223
6.2 Propuneri ce vizează dimensiunea legislativă a insolvenței strategice	229
6.2.1 Propuneri <i>de lege ferenda</i> „Dispoziții speciale privind procedura insolvenței pentru debitorii care aparțin sistemului securității naționale”	229
6.2.2 Identificarea caracteristicilor insolvenței	231

6.3 Propuneri ce vizează dimensiunea managerială a insovenței strategice	231
6.3.1 Propuneri privind problematica managementului insolvenței strategice	231
6.3.2 Propunere privind etapele procesului de management al insolvenței strategice	232
6.3.3 Propunere privind structura unui plan de documentare al managementului riscurilor în insolvența strategică	233
6.3.4 Propunere privind profilul psiho-comportamental al practicianului în insolvență	234
6.3.5 Propunere de bună practică privind procedura insolvenței	234
Bibliografie	237

ABREVIERI

AGA	Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților
ANEVAR	Asociația Națională a Evaluatorilor Autorizați din România
ANRE	Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei
BM	Banca Mondială
BNR	Banca Națională a României
BPI	Buletinul Procedurilor de Insolvență
BVC	Bugetul de Venituri și Cheltuieli
C. Com	Codul comercial
CA	Consiliu de Administrație
CE	Comisia Europeană
CCM	Contract Colectiv de Muncă
CET GOVORA	Societatea CET GOVORA S.A.
CS	Consiliu de Supraveghere
CSAT	Consiliul Suprem de Apărare al Țării
CTE VEST	Centrala Termoelectrică Vest
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (profitul înainte de dobânzi, impozite, depreciere și amortizare)
ELCEN	Societatea ELECTROCENTRALE București S.A.
EMC Berbești	Exploatarea Minieră de Carieră Berbești
EURO	Moneda oficială a 19 din cele 28 de state membre ale UE
EURO INSOL	Administratorul judiciar EURO INSOL SPRL
FP	Fondul Proprietatea
HG	Hotărârea de Guvern
HIDROELECTRICA	Societatea Comercială de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A.
HIDROSERV	Societatea de Servicii Hidroenergetice Hidroserv S.A.
ICN	Infrastructura Critică Națională
MECMA	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri
MHC	Microhidrocentrale

M.Of.	Monitorul Oficial al României, partea I
MW	Megawatt
MWh	Megawatt-oră
NATO	Organizația Tratatului Atlanticului de Nord
OG	Ordonanță de Guvern
ONRC	Oficiul Național al Registrului Comerțului
OUG	Ordonanța de Urgență a Guvernului
OLTCHIM	Societatea OLTCHIM S.A.
ONG	Organizație neguvernamentală
ONU	Organizația Națiunilor Unite
OPCOM	Operatorul Pieței de Energie Electrică și de Gaze Naturale din România
PCCB	Piața Centralizată a Contractelor Bilaterale
PCCB NC	Piața Centralizată a Contractelor Bilaterale cu Negociere Continuă
PE	Piața de Echilibrare
PSST	Piața Serviciilor de Sistem Tehnologice
PZU	Piața pentru Ziua Următoare
RAAN	Regia Autonomă de Activități Nucleare R.A.
RADET	Regia Autonomă de Distribuție a Energiei Termice (RADET) București
SEN	Sistemul Energetic Național
SMI	Sistem de Management Integrat
SUA	Statele Unite ale Americii
TESA	Tehnic, Economic, Socio-Administrativ
TWh	Terawatt-oră
UE	Uniunea Europeană
UNCITRAL	Comisia Națiunilor Unite pentru Dreptul Comerțului Internațional
UNDP	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
UNPIR	Uniunea Națională a Practicienilor în Insolvență
USD	dolari americani
USG	Uzinele Sodice Govora

MANAGEMENTUL INSOLVENȚEI STRATEGICE ȘI SECURITATEA NAȚIONALĂ

- REZUMAT -

Vera Jourová¹, Comisarul European pentru Justiție, declara în 2016 că, anual, la nivelul Uniunii Europene peste 200.000 de companii intră în faliment cu pierderea directă a peste 1,7 milioane de locuri de muncă. Regula, din păcate, este că societățile comerciale care se confruntă cu dificultăți, intră în faliment, chiar dacă ele sunt viabile din punct de vedere economic, în locul unei restructurări eficiente dublată de măsuri preventive timpurii și eficiente. Din acest punct de vedere, numărul societăților care beneficiază de a doua șansă este foarte redus.

Declarația Comisarului European nu este întâmplătoare și, dincolo de faptul că se constituie într-un semnal de alarmă, vine într-un moment propice, ținând cont de imensul efort legislativ la nivelul UE în ceea ce privește insolvența, începând cu Regulamentul nr. 1346/2000/CE² privind procedurile de insolvență și terminând cu proiectul de directivă³, din luna noiembrie 2016, care se referă, atât la restructurarea preventivă și la mecanismul numit „a doua șansă”, cât și la eficientizarea procedurilor de restructurare și insolvență. Uniunea Europeană promovează un set de măsuri în domeniul insolvenței menit nu numai să armonizeze legislațiile naționale ale țărilor din UE, ci și să dezvolte un model european cadru de gestionare a restructurării și falimentului.

Rațiunea acestor eforturi ține de faptul că întreprinderile au dezvoltat în domeniul lor de activitate o importantă componentă transfrontalieră și, prin urmare, legislația comunitară este importantă pentru reglementarea lor. Afirm acest lucru deoarece insolvența acestor întreprinderi poate aduce atingere și bunei funcționări a pieței interne europene.

Prin restructurarea timpurie și a doua șansă, UE se realizează unei realități mai puțin înțelese în mediul economic. Insolvența, ca stare, este un element al circuitului economic, un marker

¹ Comisia Europeană, comunicat de presă din data de 22 noiembrie 2016

² Jurnalul Oficial al UE, vol. I, L160/1, Regulamentul nr. 1346/2000 al Consiliului privind procedurile de insolvență, p. 143

³ Propunere de directivă a Parlamentului European și a Consiliului privind cadrele de restructurare preventivă, a doua șansă și măsurile de sporire a eficienței procedurilor de restructurare, de insolvență și de remitere de datorie precum și de modificare a Directivei 2012/30/UE - Strasbourg, 22.11.2016/COM (2016)723 final, 2016/0359 (COD)

imperios necesar pentru eficiența, dinamica și finalitatea mecanismelor economice. Ca și efect, insolvența întreprinderilor aflate în dificultate este determinată și de cauze obiective, de un context economico-financiar care plasează întreprinderea debitoare într-o situație nedorită, independentă de voința ei. Din acest punct de vedere, trebuie înțelese eforturile UE care insistă pe mecanisme preventive și pe posibilitatea ca întreprinderea să se reîntoarcă în circuitul economic.

Înțelegerea insolvenței ca un „rău necesar”, ca un dezechilibru care trebuie să pregătească un nou echilibru, ca un „punct critic” merit, nu numai să tragă un serios semnal de alarmă, cât și să se constituie într-un „nou început”, este cea mai apropiată de filosofia UE. Mai mult decât atât, insolvența are și un efect de asanare și de înlăturare din circuitul economic, acolo unde este cazul, a acelor întreprinderi care nu respectă regulile jocului și care încearcă să profite de pe urma lor.

Această înțelegere a insolvenței vine să contrabalanseze concepția potrivit căreia insolvența se confundă cu falimentul, concepție ce își are rădăcinile în istorie, așa cum am argumentat în analiza insolvenței pe care am realizat-o în capitolul I al tezei. Faptul că un număr atât de mare de întreprinderi intră în insolvență și sfârșesc prin faliment, astăzi, în România și UE, arată cât de înrădăcinată este în cultura economică asocierea dintre insolvență și faliment.

Unul din obiectivele funcționale ale tezei mele a fost tocmai acela de a arăta diferențele dintre insolvență și faliment, dintre importanța insolvenței în circuitul economic și fatalitatea falimentului atunci când nu mai este nimic de făcut.

Din punctul meu de vedere, există o mare diferență între insolvență și faliment. În primul rând, insolvența este o stare prin care se identifică un potențial pericol, un dezechilibru economico-financiar la nivelul întreprinderii, iar falimentul este ultima soluție atunci când toate posibilitățile de redresare a întreprinderii s-au epuizat. În al doilea rând, insolvența conține în mecanismul ei ideea, oportunitatea, posibilitatea de a redresa întreprinderea, prin faliment aceasta nu numai că este lichidată dar este radiată ca entitate juridică din evidențele Registrului Comerțului. Nu în ultimul rând, insolvența are o dimensiune preventivă ca și avertizor, ea poate declanșa procedurile out-of-court, pe când falimentul este reactiv și executoriu.

După anul 1990, legislația românească în domeniu a fost reformată pentru a răspunde la două provocări: racordarea la aquis-ul comunitar în domeniu, prin armonizarea reglementărilor naționale cu cele din UE și, dorința României de a fi un actor economic pe piața internațională,

fapt ce a făcut ca țara noastră să introducă în legislație anumite aspecte internaționale în domeniu (Legea model și ghidul legislativ UNCITRAL).

Acest efort legislativ național în materia insolvenței a creat un cadru reglementativ eficient pentru practicienii în insolvență din România care au, în prezent, un instrumentar juridic flexibil care să îi ajute în activitatea profesională. Ca practician în insolvență, cu experiență de peste 15 ani în domeniu, apreciez construcția legislativă națională începută prin Legea nr. 64/1995⁴ și finalizată prin Codul Insolvenței⁵. Legislația a permis, atât o carieră a practicianului în insolvență, cât și crearea unei bogate jurisprudențe necesare, precum și a unei culturi profesionale în domeniul insolvenței. Experiența mea practică în gestionarea insolvenței mai multor societăți mi-a permis să fac anumite observații personale vis-a-vis de întregul proces.

În primul rând, am observat că multe societăți au intrat în insolvență datorită unui context economic și financiar pe care nu aveau cum să-l țină sub control, generat, de multe ori, de crize economice, sociale, politice etc.

În al doilea rând, am observat că multe societăți au intrat în insolvență datorită managementului defectuos, personalizat, centrat pe interese de grup. De multe ori acest management a fost politizat, managerii nefăcând dovada unor competențe profesionale și capacități manageriale care să-i recomande pentru o atare poziție.

În al treilea rând, am observat că multe societăți au intrat în insolvență deoarece, fiind creditoare la alte societăți care au intrat în insolvență, au fost și ele obligate, la rândul lor, să declare insolvența, prin așa numitul „efect de domino”.

În al patrulea rând, am observat că dimensiunea managerială în procedura de insolvență este sufocată de dimensiunea juridică, practicianul în insolvență nepunând în practică un management propriu, ci urmând strict procedura, de cele mai multe ori acesta supraveghind activitatea operațională a managementului, fără a se implica în mod direct. Ca un exemplu, succesul Hidroelectrica s-a datorat, în primul rând, managementului direct exercitat de către administratorul judiciar la toate nivelele companiei, prin schimbarea atitudinii și a mentalității de business, nu numai a managerilor de top din companie ci și a celor de pe nivelele intermediare.

⁴ Lege nr. 64/1995 privind procedura reorganizării judiciare și a falimentului, publicată în M.Of. nr. 130 din 29 iunie 1995 și Republicare în M.Of. nr. 608 din 13 decembrie 1999

⁵ Legea nr. 85/2014 privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență, publicată în M.Of. nr. 466 din 25 iunie 2014

Nu în ultimul rând, am observat că printre societățile debitoare s-au aflat și se mai află încă, societăți foarte importante, atât pentru economia națională, cât și pentru siguranța și securitatea statului, intrarea acestora în insolvență sau faliment generând vulnerabilități și riscuri în zona securității naționale.

Această ultimă observație am dezvoltat-o, am detaliat-o atât direct, prin discuții cu colegii mei, cât și indirect, printr-un studiu bibliografic de durată, fapt ce mă face să afirm că există în economia națională anumite societăți pentru care varianta falimentului ar trebui exclusă deoarece, prin dispariția acestora, s-ar genera vulnerabilități și riscuri, atât la adresa securității economice, cât mai ales la adresa securității naționale.

Exemplul pe care mi-am fundamentat empiric această observație a fost cazul Hidroelectrică, care a intrat în procedura insolvenței în 2012 și a ieșit cu succes din procedură în 2016. Fiind implicată direct, deoarece administratorul judiciar al Hidroelectrică a fost EURO INSOL, al cărei practician coordonator sunt, am avut posibilitatea să observ în detaliu, atât partea văzută, cât și partea nevăzută a procedurii, înțelegând de ce această societate nu putea intra niciodată în faliment, deoarece bulversa nu numai întregul sistem național energetic, cât și întreaga economie națională.

Aș vrea să remarc că, în conformitate cu reglementările în vigoare, o nouă insolvență la Hidroelectrică ar genera în mod automat falimentul, ceea ce ar însemna un risc major pentru securitatea națională. Este evident pentru mine că asemenea societăți au nevoie de o nouă reglementare, pe care o propun în teza mea, tocmai pentru a evita un asemenea risc.

Experiența mea profesională dublată de dorința de a aduce cât mai multe argumente în favoarea observației la care am făcut referire, m-a determinat să analizez multidisciplinar insolvența, într-o manieră sistematică, profundă, bazată pe o amplă cercetare științifică, să identific argumente obiective, fundamentate atât economic, cât și la nivelul politicilor statului și să propun, printr-un demers de cercetare academic, abordarea insolvenței din punct de vedere al intereselor de securitate a unui stat, insolvență pe care eu am denumit-o generic ***insolvență strategică***.

Alegerea acestei teme a fost influențată de activitatea profesională pe care o desfășor ca practician în insolvență, având posibilitatea să îmi folosesc cunoștințele practice pentru a fundamenta teoretic și a argumenta, prin cercetare, conceptul de insolvență strategică ca problemă de securitate și importanța acesteia în cadrul securității economice și naționale.

Problematika insolvenței este una complexă și nu mi-am propus prin demersul meu de cercetare să modific structural această problemă, demers, de altfel, sortit de la început eșecului, ci am dorit în baza experienței mele personale, a documentării și a cercetării științifice efectuate pe parcursul studiilor doctorale, să punctez anumite aspecte de interes, folosindu-mă de *modelul inserțiilor ameliorative focalizate*, fapt ce mi-a permis să fac propuneri punctuale, care să eficientizeze procedura insolvenței în ansamblul ei și să deschidă drumul unor viitoare studii și cercetări în domeniul insolvenței strategice.

Din acest punct de vedere: identificarea caracteristicilor insolvenței; definirea conceptului de insolvență strategică; analiza insolvenței strategice ca problemă de securitate; creionarea problematicii managementului insolvenței strategice; propunerea planului de documentare al managementului riscurilor în procedura insolvenței strategice; studiul de caz privind insolvența Hidroelectrică ca exemplu de bună practică, rolul practicianului în insolvență ca manager de risc în procedură și propunerea de lege ferendă „*Dispoziții speciale privind procedura insolvenței pentru debitorii care aparțin sistemului securității naționale*”, le consider inserții ameliorative focalizate deosebit de importante pentru fundamentarea insolvenței strategice ca activitate practică, din perspectivă legislativă și managerială, cu implicații directe asupra securității naționale a statului.

Prin cercetarea dezvoltată în teză, nu mi-am propus să analizez în mod direct insolvența ci, plecând de la ea, am analizat posibilitatea de a dezvolta un mecanism nou pentru acele societăți care, datorită particularităților lor specifice, nu pot fi eliminate din circuitul economic, nu neapărat pentru valoarea lor economico-financiară, cât mai ales, pentru importanța pe care o au în sistemul securității naționale.

Teza are două *ipoteze principale* pe care voi încerca să le validez prin cercetarea realizată.

Conform primei ipoteze consider că în circuitul economic există entități economice care, datorită activităților desfășurate și a importanței lor strategice, sunt foarte importante, nu numai din punct de vedere economic ci și din punct de vedere al securității naționale. Insolvența acestor entități devine o problemă de securitate și trebuie gestionată în mod special, astfel încât să se evite falimentul, diminuând astfel vulnerabilitățile și riscurile la adresa securității naționale.

Conform celei de a doua ipoteze, alături de dimensiunea reglementativă a insolvenței, în cadrul insolvenței strategice, o importanță deosebită o are dimensiunea managerială, concretizată

în implicarea directă a practicianului în insolvență în managementul debitoarei la toate nivelele, ceea ce va conduce la asigurarea succesului planului de reorganizare, redresarea debitoarei și întoarcerea ei în circuitul economic.

Am urmărit în mod susținut promovarea conceptului de insolvență strategică în relație cu securitatea națională a statului, pentru acele entități din cadrul economiei naționale care, datorită particularităților pe care le au, ar trebui salvate de la faliment. Obiectivul fundamental al tezei, respectiv fundamentarea insolvenței strategice ca activitate practică, este coroborat cu obiectivele funcționale ale tezei. Acestea sunt:

1. identificarea prin analiza istorică a insolvenței a unor demersuri asemănătoare, de reglementare specială a situației pe care eu am supus-o cercetării;
2. analiza demersurilor paradigmatică ce evidențiază deosebirile dintre insolvență și faliment în contextul procedurii insolvenței și importanța reorganizării în raport cu falimentul, în cazul insolvenței strategice;
3. definirea conceptului de insolvență strategică la granița dintre domeniul economic, juridic și de securitate. Stabilirea unor indicatori prin care să se poată diferenția conceptul de insolvență strategică de cel de insolvență comună;
4. modalitatea prin care insolvența strategică poate fi analizată ca o problemă de securitate națională prin folosirea unor modele teoretice promovate în literatura de specialitate;
5. dezvoltarea dimensiunii manageriale a procedurii insolvenței prin aplicarea conceptelor și instrumentelor specifice managementului crizelor și al situațiilor de risc;
6. propunerea unui management al insolvenței strategice care să fie pus la dispoziția practicienilor în insolvență și care să cuprindă principalele activități tip din punct de vedere managerial;
7. propunerea unui model de bună practică bazat pe studiul de caz de la Hidroelectrica, în ceea ce privește gestionarea efectivă a unui plan de reorganizare. Modelul de bună practică se bazează, nu atât pe eficiența îndeplinirii tuturor măsurilor cuprinse în planul de reorganizare, cât mai ales pe implicarea directă a administratorului judiciar

în managementul companiei, prin crearea unor mecanisme flexibile de control pentru a urmări modul în care au fost duse la îndeplinire deciziile luate de acesta.

8. propunerea unui plan de documentare a managementului riscurilor în procedura insolvenței strategice.

Construcția metodologică asociată cercetării urmărește îmbinarea aspectelor teoretice cu aspectele practic aplicative, astfel încât teza, pe lângă aparatul teoretic și conceptual să aibă și o finalitate practică prin propunerile făcute pentru clarificarea aspectelor în domeniul supus cercetării.

Ca și *metode de cercetare* amintesc: analiza istorică pe care am folosit-o analizând evoluția și ideile importante asociate insolvenței din antichitate până în zilele noastre; analiza comparativă asupra conceptului de securitate urmărind definirea și problematica acestuia; studiul comparativ privind cauzele insolvenței unor companii de stat importante; studiul de caz privind insolvența Hidroelectrică; chestionar bazat pe interviu structurat administrat specialiștilor în domeniu pentru a fundamenta aspecte structurale și funcționale legate de managementul insolvenței strategice și, analiza de conținut a diferitelor documente naționale, comunitare și internaționale care reglementează procedura insolvenței.

Documentarea în vederea finalizării tezei de doctorat, pe lângă analiza și folosirea datelor rezultate din cercetare, s-a concentrat, atât pe surse bibliografice, științifice, multidisciplinare (lucrări de specialitate, articole științifice, volume colective), cât și pe documente oficiale (acte normative, metodologii, strategii, directivele și regulamentele comunitare). Deosebit de eficientă a fost și documentarea bazată pe schimbul de experiență pe care am realizat-o prin câștigarea prin concurs a unei burse doctorale, deplasându-mă în Danemarca și Spania unde am avut posibilitatea ca, pe lângă discuții cu specialiști în domeniu, să mă documentez în bibliotecile academiilor de poliție din statele respective.

Pentru fundamentarea pilonului teoretic al lucrării am folosit *teoria stakeholderilor* elaborată de E. Freeman⁶ care definește stakeholderul ca fiind orice individ sau grup care poate afecta sau este afectat de atingerea obiectivelor companiei. În teză am considerat că statul, atât din perspectiva debitorului, cât și din perspectiva creditorului, afectează sau poate fi afectat de starea de insolvență. În argumentarea mea, statul devine interesat în mod direct atunci când privim

⁶ E., FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, 1984

insolvența strategică ca o problemă de securitate. El poate să afecteze procesul într-un sens pozitiv sau negativ prin măsurile pe care le adoptă și prin strategiile și politicile publice pe termen lung pe care le promovează. Pe de altă parte, el este afectat, în special în ceea ce privește securitatea economică și securitatea națională, prin vulnerabilitățile și riscurile care pot apărea prin intrarea unor entități economice în insolvență strategică.

Pentru a putea analiza insolvența strategică ca o problemă de securitate am folosit *modelul unităților analizei de securitate* elaborat de Buzan, Wæver și de Wilde care, promovând deschiderea conceptuală a securității și introducerea pe agenda publică de securitate a unor subiecte nonmilitare, au folosit acest model pentru a transforma aceste subiecte în probleme de securitate. Folosindu-mă de acest model am argumentat că insolvența strategică, un aspect eminent economic, poate deveni o problemă de securitate, implicit un subiect al analizei de securitate prin intervenția statului „... care poate clama dreptul natural de a supraviețui, de a-și apăra existența și de a lua măsuri extraordinare ...”⁷.

Devenind o problemă de securitate, insolvența strategică nu mai poate fi analizată doar din punct de vedere economic și juridic ci și din punct de vedere al securității naționale, în general, și al securității economice, în special.

Din punct de vedere al securității, insolvența strategică devine un element important în strategia de securitate națională, cu implicații directe asupra responsabilității și autorității statului în luarea unor măsuri speciale față de entitățile economice, parte a sistemului securității naționale, care se află în dificultăți financiare și față de care insolvența este iminentă.

Pentru atingerea obiectivelor propuse în teză, am structurat demersul de cercetare științifică în șase mari capitole la care am adăugat o introducere.

În primul capitol intitulat „*Analiză istorică și conceptuală asupra insolvenței*”, am identificat și analizat principalele etape în evoluția insolvenței încercând să punctez ideile generale privind modul în care era reglementată această procedură în contextul economic al vremii. Multe din ideile care se regăsesc astăzi în Codul Insolvenței le-am identificat, în stare incipientă încă din antichitate, în special în Dreptul Roman. Focalizarea atenției de la persoana debitoare la averea persoanei debitoare precum și ideea debitorului de bună credință au reprezentat în acea perioadă o schimbare legislativă importantă care a fost revizuită periodic

⁷ Barry, BUZAN, Ole, WÆVER, Jaap de WILDE, *Securitatea*, Editura Publishing, 2011, Cluj-Napoca, p. 63

până în zilele noastre. Un alt obiectiv urmărit în acest capitol a fost identificarea unor aspecte legate de procedura insolvenței care depășeau caracterul pur economic al procedurii. Aceste aspecte sunt importante pentru cercetarea mea științifică deoarece, cu ajutorul lor, am putut să argumentez ideea că o entitate economică poate fi salvată de la faliment, dacă ea este importantă pentru securitatea națională a unui stat. Am găsit puține indicii în acest sens.

În primul rând, în legislația franceză, prin al doilea Decret Lege din 1935 este dezvoltat principiul supremației interesului general în raport cu cel particular în sensul în care, dacă întreprinderea debitoare era importantă pentru societate/stat, ea nu putea fi lăsată pur și simplu la mâna creditorilor.

În al doilea rând, tot în legislația franceză, prin Ordonanța nr. 67-820/1967 era stipulată suspendarea provizorie a urmăririi debitorului de către creditorii acestuia, dacă acesta era important și activa în zone de interes ale economiei naționale.

Ca regulă generală, am remarcat absența unor preocupări legate de administrarea unui tratament special din partea statului, pentru entitățile economice aflate în dificultăți financiare, a căror insolvență era iminentă. Foarte multe din întreprinderile care intrau în insolvență erau lichidate în faliment, ceea ce arăta că diada juridic-economic era insuficientă pentru a stopa acest trend.

În capitolul doi al tezei, intitulat „*Considerații de ordin teoretic și practic privind conceptele de securitate, strategie și management strategic*” am încercat să analizez cele trei concepte necesare construirii aparatului teoretic al tezei.

Conceptul de insolvență strategică, așa cum am încercat să-l promovez în teză, se bazează pe triada securitate-strategie-management strategic. Analiza conceptului de securitate am realizat-o în contextul definirii acestuia în sens larg, depășind semnificația pur militară. Dimensiunea economică a securității, respectiv securitatea economică, este importantă pentru înțelegerea conceptului de insolvență strategică deoarece acesta promovează ideea intervenției statului vis-a-vis de insolvența unor entități economice ce fac parte din sistemul securității naționale.

Conceptul de strategie este important ținând cont de faptul că opțiunile decizionale ale statului ca actor de securitate trebuie să se bazeze pe strategii pe termen lung. Am analizat *conceptul de strategie de containment* prin care statele își protejează securitatea națională printr-un efort sistematic de a controla influența amenințărilor și de a le preveni răspândirea. Nu în

ultimul rând, managementul strategic îmi este necesar pentru a creiona problematica managementului insolvenței strategice, un management bazat pe politicile de dezvoltare durabilă, pe termen lung, prin care statul hotărăște maniera în care sunt protejate entitățile economice care activează în domenii strategice de interes pentru securitatea națională.

Am analizat în acest capitol câteva concepte conexe securității care au legătură cu obiectivul tezei mele, respectiv dilema de securitate, complexul de securitate, dimensiunile securității și analiza de securitate. De asemenea, referitor la analiza funcțională a strategiei, am analizat conceptul de gândire și abordare strategică precum și cel de analiză strategică, concepte foarte importante în construirea unei strategii eficiente având ca finalitate fructificarea inteligentă a oportunităților.

Referitor la strategie, o importanță deosebită, pe lângă construirea strategiei, este modelarea acesteia în funcție de contextul geostrategic în care ea activează. Astăzi, flexibilitatea unei strategii, capacitatea ei de a se adapta din mers la o dinamică accelerată, determinată în primul rând de globalizare și procesul tehnologic, este un aspect fundamental în eficacitatea acesteia. Am analizat *modelul celor cinci forțe concurențiale*, elaborat de Michael Porter⁸, considerându-l, în opinia mea, cel mai complet demers teoretic prin care poate fi modelată o strategie. Consider că o politică durabilă a statului referitoare la insolvența strategică trebuie să se bazeze pe acest model teoretic.

În capitolul trei al tezei, intitulat „*Securitatea națională și insolvența strategică*”, capitol important în economia tezei, am analizat și propus atât conceptul de insolvență strategică, cât și implicațiile acestuia asupra analizei de securitate și securității naționale.

Pentru a face distincție între insolvență și insolvența strategică, am propus și argumentat în lucrarea de față principalele dimensiuni operaționale ale insolvenței strategice. Aceste dimensiuni sunt foarte importante pentru definirea conceptului de insolvență strategică deoarece plasează societatea debitoare în una din situațiile: apartenența la infrastructura critică a statului, apartenența la domenii strategice de interes pentru securitatea națională și situația în care prin falimentul debitorului sunt generate riscuri și vulnerabilități la adresa securității statului. Aceste dimensiuni operaționale vor permite, ulterior, decidentului strategic să stabilească entitățile economice față de care se poate declanșa procedura insolvenței strategice.

⁸ Michael, PORTER, *Cele cinci forțe concurențiale care modelează strategia*, în *Strategia*, HBRs 10 Must Reads, Editura Bizkit, București, 2011, p. 55

Am argumentat, folosind *modelul unităților analizei de securitate*⁹, necesitatea înțelegerii insolvenței strategice ca o problemă de securitate. Acest demers este foarte important deoarece îmi permite să pun în relație de interdependență insolvența strategică și securitatea națională. Bazându-mă pe definiția în sens larg a securității, am analizat sintetic conceptele de securitate economică și securitate energetică, foarte importante în demersul meu de promovare a insolvenței strategice ca problemă de securitate.

Mai mult decât atât, am analizat comparativ strategiile de apărare/securitate post decembriste din perspectiva dimensiunii economice a securității. Această analiză mi-a permis să identific preocupările constante legate de securitatea economică înainte și după integrarea României în UE.

Un alt aspect important în capitol se referă la analiza structural-funcțională a procedurii insolvenței. Am dorit prin această analiză să punctez câteva elemente importante în procedura insolvenței. M-am axat pe identificarea caracteristicilor insolvenței, un element de noutate în domeniu, pe diferențele de paradigmă dintre insolvență și faliment și, nu în ultimul rând, pe dimensiunea managerială a procedurii insolvenței.

În cadrul insolvenței strategice, această dimensiune va căpăta noi valențe, atât prin clarificarea relației dintre administratorul special și administratorul judiciar (în procedura insolvenței, conducerea este oarecum bicefală, în sensul în care administratorul judiciar supraveghează activitățile manageriale desfășurate de administratorul special), cât și prin implicarea directă a administratorului judiciar în managementul societății debitoare.

În capitolul patru al tezei, intitulat „*Repere pentru un management al insolvenței strategice*” am considerat oportun, în baza cercetării științifice efectuate, bazată pe un chestionar structurat, să propun sintetic un model de management al insolvenței strategice.

Managementul activităților privind insolvența strategică ar putea fi soluția logică care ar permite obținerea eficienței operaționale în desfășurarea procedurii, precum și monitorizarea și controlul tuturor riscurilor potențiale prin mecanisme de analiză preventive. Ideea managementului insolvenței strategice a prins contur prin raportare la dimensiunea managerială a procedurii insolvenței. Ca practician în insolvență am înțeles, în timp, cât de importante sunt

⁹ Barry, BUZAN, Ole, WÆVER, Jaap de WILDE, *op.cit.*, p.60

activitățile manageriale desfășurate în procedură. De cele mai multe ori, competențele manageriale ale practicianului în insolvență pot face diferența între succes și eșec.

În structurarea unui management al insolvenței strategice, am analizat particularitățile și specificitatea acestuia concluzionând că acest tip de management se apropie cel mai mult de managementul crizelor și al situațiilor de risc. Gestionarea eficientă a riscurilor reprezintă activitatea centrală a acestui tip de management, de ea depinzând eficiența și eficacitatea acestuia. Prin metoda Delphi, folosind un chestionar autoadministrat am încercat să identific activitățile tip și subactivitățile componente ale managementului insolvenței strategice. Documentarea personală și rezultatele cercetării au condus la identificarea a 12 activități tip care pot contura problematica managementului insolvenței strategice.

Având în vedere similitudinile cu managementul riscurilor, am propus un proces de management al insolvenței strategice care să cuprindă următoarele etape: identificarea și planificarea riscurilor; analiza riscurilor; elaborarea și implementarea planului de răspuns la risc; monitorizarea și controlul riscurilor. De asemenea, plecând de la importanța monitorizării și controlului riscurilor, am structurat un plan de documentare al managementului riscurilor raportat la insolvența strategică. În opinia mea, acest plan va fi un instrument necesar pentru gestionarea eficientă a riscurilor, ținând cont de dinamica acestora și de contextul în care ele se manifestă.

Pe parcursul capitolului, am încercat, ținând cont de importanța pe care o are, să particularizez analiza de risc la nivelul insolvenței strategice arătând rolul și importanța pe care o are în acest domeniu. Ca și demers practic, am aplicat *metoda de analiză SWOT* la procedura de insolvență, identificând atuu-urile și slăbiciunile, amenințările și oportunitățile acesteia.

De asemenea, am argumentat rolul important pe care îl va avea planul de reorganizare la nivelul insolvenței strategice, având în vedere că am propus evitarea falimentului în cazul unor asemenea entități.

În capitolul cinci al tezei, intitulat „*Aspecte practice privind procedura insolvenței*”, am realizat două studii științifice prin care să scot în evidență argumentele pe care le-am folosit în fundamentarea propunerilor mele.

Primul demers științific este un studiu comparativ privind cauzele insolvenței unor companii de stat importante din portofoliul economic național (Hidroelectrica, Oltchim, CET Govora, Radet, Elcen și Hidroserv). Această cercetare a reliefat existența unor cauze comune

tuturor companiilor analizate, cele mai importante dintre ele fiind legate de deficiențele de management, lipsa unor instrumente eficiente de control, existența unor CCM-uri detrimentale companiei precum și absența unor strategii și politici de investiții susținute. Acest studiu scoate în evidență o cultură managerială și organizațională negativă, arhaică, reactivă, excesiv politizată și slab profesionalizată.

A doua cercetare cuprinsă în capitol este un studiu de caz privind insolvența Hidroelectrică. Această companie face parte din sistemul securității naționale și, în opinia mea, față de ea nu ar trebui să se declanșeze niciodată falimentul. Am realizat acest studiu de caz ca un exemplu de bună practică dorind să scot în evidență modalitatea prin care o companie, cu peste 1 miliard Euro datorii, a putut fi redresată în perioada insolvenței, devenind cea mai profitabilă companie din România și una din cele mai profitabile din sud-estul Europei.

Fiind implicată direct în acest proiect, am putut observa, pe de o parte, anumite aspecte care puteau deveni periculoase și riscante, datorită reglementărilor actuale iar, pe de altă parte, nevoia ca insolvența unei asemenea companii să fie reglementată prin dispoziții speciale, ținând cont de importanța și poziția strategică la nivel național și regional.

Este important de menționat faptul că, dacă în cinci ani de la ieșirea din procedura de insolvență, Hidroelectrică, datorită unui context nefavorabil (spre exemplu seceta prelungită sau repolitizarea managementului), intră din nou în insolvență, conform reglementărilor actuale, ea nu se mai poate reorganiza, intrând direct în faliment.

Partea de concluzii cuprinde rezultatele cercetării efectuate în teză și este completată de propunerile pe care le-am considerat necesare pentru atingerea obiectivului fundamental al tezei.

CONCLUZII ȘI PROPUNERI

PRINCIPALELE CONCLUZII ALE TEZEI

Insolvența este un instrument important în eficientizarea circuitului economic prin funcția de avertizare și de diagnoză pe care o reprezintă. Cum insolvența, ca stare de fapt, nu poate fi analizată independent de procedura insolvenței, funcția de corecție, specifică acesteia din urmă, devine una dintre cele mai importante funcții ale insolvenței, deoarece finalitatea procedurii

insolvenței este corecția dezechilibrelor, redresarea debitorului și reinserția acestuia în circuitul economic.

Definită drept stare patrimonială caracterizată prin insuficiența fondurilor bănești disponibile pentru plata datoriilor, insolvența este mijlocul prin care sunt identificate dezechilibrele economico-financiare ale entității și punctul de plecare în declanșarea procedurii insolvenței, mecanism menit să conducă la redresarea debitorului iar, atunci când acest lucru nu mai este posibil, la lichidarea acestuia.

Acest tablou reglementativ are câteva particularități, cea mai importantă dintre ele fiind analizată în teză, respectiv situația acelor entități economice care, aflate în pragul insolvenței, au nevoie de o reglementare specială datorită importanței deosebite pe care o au în sistemul securității naționale.

Modul în care trebuie gestionată criza la nivelul acestor societăți m-a determinat să realizez o amplă cercetare științifică, dublată de o documentare solidă a literaturii de specialitate, pentru a lărgi perspectivele de înțelegere și analiză a insolvenței în domeniul securității naționale. Dacă până în prezent insolvența a fost înțeleasă doar din perspectiva raportului juridico-economic, reorganizarea Hidroelectrică mi-a permis să înțeleg faptul că acest raport este insuficient atunci când intră în insolvență entități foarte importante pentru economia și securitatea națională.

Insolvența Hidroelectrică, deși una de succes, m-a făcut să înțeleg că o asemenea societate, care reprezintă cel mai mare producător de energie din România, cu o cotă de piață de 30% și cel mai important furnizor de servicii de sistem (reglaj secundar, rezerva terțiară rapidă), cu o cota de 70%, dacă ar fi intrat în faliment, ar fi generat vulnerabilități, riscuri și amenințări la adresa securității naționale, punând statul într-un pericol iminent. Această ipoteză mi-a relevat două concluzii.

În primul rând, aceste entități nu pot intra în faliment, singura soluție viabilă fiind reorganizarea prin insolvență.

În al doilea rând, insolvența acestor entități nu mai poate fi analizată doar prin raportul juridic-economic, acesta trebuind completat cu dimensiunea de securitate.

Când am analizat insolvența prin triada juridic-economic-securitate, a trebuit să operez o diferențiere între acest tip de insolvență și insolvența comună. Prin promovarea conceptului de

insolvență strategică am urmărit să scot în evidență această diferență în raport cu insolvența comună.

Insolvența strategică se referă la starea patrimonială a debitorului care aparține sistemului securității naționale, cu impact direct asupra securității energetice, agricole, silvice, sanitare, militare, de transport etc., caracterizată prin insuficiența fondurilor bănești disponibile pentru plata datoriilor certe, lichide și exigibile.

Diferența dintre insolvența comună și insolvența strategică este dată de poziția pe care o ocupă debitorul în cadrul sistemului securității naționale.

Întrebarea de la care am plecat a fost următoarea: *Cum pot să identific și să analizez poziția debitorului astfel încât să îl includ în sistemul securității naționale?* Sintagma „sistemul securității naționale” este foarte largă și, la o analiză generală, include orice entitate organizațională care are legătură, directă sau indirectă, cu securitatea națională. Fiind o sintagmă generoasă, am urmărit să identific indicatori concreți, practici și ușor de urmărit prin care să pot include o entitate economică în sistemul securității naționale.

În urma documentării individuale, a discuțiilor formale și informale cu specialiști în domeniu, precum și a rezultatelor cercetării, am identificat dimensiunile operaționale ale insolvenței strategice care nu sunt altceva decât instrumente prin care se poate decide dacă o entitate economică (regie autonomă, societate comercială) face parte din sistemul securității naționale.

Altfel spus, atât timp cât aceasta face parte din infrastructura critică a statului, activează în domenii strategice de interes pentru securitatea națională sau dacă prin lichidarea ei sunt generate riscuri și vulnerabilități la adresa securității statului, față de ea poate fi declanșată insolvența strategică. Situația debitorului nu mai este o problemă strict economică ci ea este o problemă de securitate economică și implicit de securitate națională.

Am ales dimensiunea operațională de infrastructură critică deoarece există, în acest moment, nu numai o strategie în domeniu, ci și o listă cu sectoarele din ICN (infrastructură critică națională) și a autorităților publice responsabile, fapt ce poate permite în viitor identificarea cu ușurință a entităților debitoare care fac parte din ICN. În această listă sunt incluse, printre altele, sectoarele: energetic, tehnologia informației și comunicații, alimentare cu apă, alimentație, sănătate, securitate națională, administrație, transporturi, industria chimică și nucleară etc..

Am ales dimensiunea operațională a domeniilor strategice de interes pentru securitatea națională, deoarece statul are posibilitatea ca prin Hotărâre de Guvern să stabilească entitățile economice care pot face parte din această categorie. Deoarece în logica tezei am introdus și companiile private, care au o mare importanță în sistemul securității naționale, va trebui ca statul să stabilească același tratament și pentru acestea, orice discriminare dintre privat și public fiind detrimenară statului.

Am ales dimensiunea de risc/vulnerabilitate pentru securitatea națională deoarece se poate analiza și decide la nivel strategic care sunt efectele falimentului acestor entități în planul securității naționale. Prin această analiză strategică, statul poate include în sistemul securității naționale acele entități organizaționale care prin lichidare produc riscuri și vulnerabilități la adresa securității naționale. În sprijinul acestei idei, am realizat un studiu comparativ privind cauzele insolvenței unor companii de stat importante din portofoliul sistemului economic național (Hidroelectrică, Oltchim, CET Govora, Radet, Elcen și Hidroserv). Am urmărit identificarea cauzelor comune cu cea mai mare probabilitate de generare a vulnerabilităților și riscurilor.

Principalele cauze identificate, printre altele, au fost: deficiențele de management; lipsa unor instrumente de control; influența unor decizii luate la nivelul autorităților publice sau locale contrare intereselor companiilor; cauze cu caracter incriminatoriu la adresa personalului de management și existența CCM-urilor ineficient structurate (multe drepturi și puține obligații). Existența acestor cauze comune poate conduce și la ideea existenței unei culturi manageriale și organizaționale negative în cadrul companiilor de stat care produce ineficiență și disfuncționalități în activitatea acestora.

Conform **primei ipoteze** a tezei, privind existența în circuitul economic a unor entități, care pe lângă rolul și importanța lor în ceea ce privește dimensiunea economico-financiară, au o importanță deosebită și în sfera securității naționale, am analizat posibilitatea ca acestea să beneficeze de un statut special și să fie reglementate prin dispoziții speciale, astfel încât pericolul de a fi amenințate cu falimentul să fie exclus.

Extrapolarea acestor entități economice cu statut special, aflate în risc de insolvență, din zona economică spre zona securității naționale, ridică multe probleme legate de respectarea legilor economiei de piață și a paradigmei economice ce ghidează activitatea economică și comercială.

Cu toate acestea, ținând cont de efectele negative ce pot apărea în situația în care aceste entități ar fi lichidate prin faliment, generând astfel amenințări și riscuri la adresa securității naționale, am argumentat în lucrarea de față rolul și importanța insolvenței strategice, precum și importanța salvării acestor entități, nu numai pe considerente de ordin economic, ci și prin considerentele de securitate.

În sprijinul argumentelor identificate de mine, am analizat *triada securitate-strategie-management strategic*, deoarece conceptul de insolvență strategică este un concept de nișă și nu poate fi înțeles pe deplin fără această triadă.

Din acest punct de vedere se pune întrebarea *Cum poate insolvența strategică să devină o problemă de securitate?* Răspunsul la această întrebare l-am identificat prin analiza extinsă a conceptului de securitate. Acest lucru mi-a permis nu numai să identific și să analizez dimensiunile securității, în special dimensiunea economică și energetică a securității, ci și să studiez interdependențele acestor dimensiuni în cadrul conceptului de securitate națională extinsă. Perspectiva securității extinse permite o abordare mai cuprinzătoare a problemelor de securitate, fapt ce mi-a dat posibilitatea să propun introducerea insolvenței strategice pe agenda publică de securitate, ca problemă de securitate nonmilitară.

Analiza *complexului de securitate* poate fi folositoare, în viitor, prin identificarea interdependențelor între statele vecine în probleme de securitate și a corelației acestuia cu dimensiunea transfrontalieră a entităților economice, fapt ce va permite în viitor analiza insolvenței strategice a entităților economice transfrontaliere prin intermediul complexelor de securitate.

Conceptul de strategie este important, în condițiile în care insolvența strategică va determina luarea unor decizii la nivel strategic, opțiunile decizionale ale statului, privind salvarea unor entități economice cu statut special de la faliment, trebuind fundamentate având la baza strategii pe termen lung.

Statul va trebui să promoveze o poziționare strategică eficientă a entităților cu statut special, deoarece acesta va trebui să facă un compromis și/sau o alegere vis-a-vis de o entitate care intră în procedura de insolvență strategică, ceea ce va conduce la un avantaj competitiv durabil, bazat pe o gândire și abordare strategice, având ca fundament considerentele de securitate.

Modelul celor cinci forțe concurențiale în alegerea și susținerea unei strategii va trebui folosit în cazul insolvenței strategice pentru identificarea celei mai adecvate *strategii de containment*, strategie prin care statul își protejează securitatea națională de amenințări interne și externe, nu prin acțiuni agresive de eliminare a acestora, ci printr-un efort de a preveni răspândirea acestora, de a le controla și de a fructifica oportunitățile existente în fiecare dintre ele. O strategie eficientă și eficace este una care fructifică toate oportunitățile existente în domeniul în care operează.

Conceptul de managementul strategic analizat în lucrare mi-a fost folositor, atât în ceea ce privește modalitatea în care insolvența strategică poate fi identificată ca o problemă de securitate, cât și în ceea ce privește răspunsul pe termen lung, strategic, pe care statul trebuie să-l ofere prin instrumente adecvate în genul politicilor de dezvoltare durabilă sau în ceea ce privește cooperarea transfrontalieră sau internațională.

În concluzie, consider că *introducerea conceptului de insolvență strategică* pe agenda publică de securitate nonmilitară ar trebui să fie obligatorie din perspectiva politicilor de securitate, în general, și a politicilor de securitate economică, în special.

În ceea ce privește **a doua ipoteză**, respectiv *importanța dimensiunii manageriale a insolvenței*, aceasta capătă o nouă valență în arhitectura insolvenței strategice. Afirm acest lucru deoarece, pe de o parte, referirile la activitățile manageriale cuprinse în Codul Insolvenței sunt, din păcate, sporadice și lipsite de conținut iar, pe de altă parte, practicianul în insolvență este preocupat, în primul rând, de dimensiunea reglementativă a insolvenței.

În validarea acestei ipoteze, prin documentarea și analizele efectuate, nu în ultimul rând, urmare a experienței profesionale, ca practician coordonator al EURO INSOL, implicată direct în managementul unor societăți importante pentru economia românească, cu rezultate financiare de excepție, am evidențiat și am structurat un model de management al insolvenței strategice, depășind simpla dimensiune managerială cu care se operează în insolvența comună.

În insolvența comună administratorul judiciar supraveghează activitatea organelor statutare de conducere ale societății, de cele mai multe ori fiind aceleași persoane care, printr-un management defectuos, au adus societatea în incapacitate de plată și în final în insolvență. Ar reprezenta o mare iresponsabilitate să le permiți aceluiași persoane, care și-au dovedit incapacitatea managerială, să conducă compania și în procedura insolvenței.

Plecând de la o atare realitate, în toate marile insolvențe administrate de EURO INSOL, ne-am asumat managementul direct al societăților, la toate nivelele, atât în perioada de observație și cu atât mai mult pe perioada implementării planului de reorganizare (planuri redactate de EURO INSOL). Acesta este motivul pentru care consider imperios necesar, ca în cadrul insolvențelor strategice, debitoarei să i se ridice dreptul de administrare iar managementul efectiv să fie încredințat administratorului judiciar.

Din acest punct de vedere, în cercetarea efectuată, am argumentat necesitatea construirii unui *model managerial de ramură în domeniul insolvenței strategice*, capabil să ofere o viziune coerentă asupra implementării măsurilor ce se impun pentru redresarea debitorului și să dezvolte un stil de management direct, proactiv, vizionar, asumat și implicat la toate nivelele societății.

Managementul insolvenței strategice este un management al crizei și al situațiilor de risc care, în procedură, dezvoltă instrumente manageriale specifice acestui domeniu, fapt ce permite practicianului în insolvență să implementeze în mod direct managementul pe care îl consideră necesar.

Din acest punct de vedere, *conceptele de risc și analiză de risc* devin foarte importante în efortul de construcție al unui asemenea model de management deoarece ele stau la baza, nu numai a managementului, pe care l-am structurat prin cercetările întreprinse, cât și a propunerilor privind etapele *procesului de management a insolvenței strategice*, precum și a structurii *planului de documentare al managementului riscurilor în procedura insolvenței strategice*.

În teză am studiat, funcțional și structural, analiza de risc, punctând principalele particularități ale acesteia. De asemenea, am analizat principalele componente ale analizei de risc precum și eficiența și eficacitatea răspunsului la risc. Pentru a oferi un tablou complet al analizei de risc am trecut în revistă principalele metode și tehnici de analiză a riscurilor existente astăzi în literatura de specialitate, propunând acele metode și tehnici care pot fi eficiente pentru managementul insolvenței strategice. Mai mult decât atât, am aplicat tehnica SWOT pe procedura insolvenței, pentru a scoate în evidență punctele tari și punctele slabe ale acesteia, precum și amenințările și oportunitățile legate de ea.

În concluzie, consider că un *management al insolvenței strategice* devine important, atât pentru dezvoltarea aptitudinilor și competențelor practicianului în insolvență în ceea ce privește conducerea întregii activități, cât și pentru redresarea prin reorganizare și reinsertia debitorului, care aparține sistemului securității naționale, în circuitul economic.

Plecând de la obiectivul fundamental al tezei, am propus câteva inserții ameliorative importante în construcția procedurii insolvenței, menite să eficientizeze activitatea și să permită construcția unui nou cadru reglementativ al insolvenței strategice.

Inserțiile ameliorative focalizate pe care le-am identificat au fost generate de concluziile la care am ajuns și sunt efectul, atât al cercetării științifice desfășurate în teză, cât și al experienței mele profesionale, dublată de o solidă documentare teoretică asupra literaturii de specialitate din domeniile juridic, economic, management și științele securității. Aceste inserții se referă la modalitățile practice prin care se poate eficientiza activitatea în domeniu, prin propuneri *de lege ferenda* și creionarea unui model de management al insolvenței strategice (identificarea activităților tip, identificarea etapelor procesului de management, propunerea unui plan de documentare al managementului riscurilor și înțelegerea profilului psiho-comportamental și managerial al practicianului în insolvență).

Propunerile pe care le-am prezentat în teză vizează, pe de o parte, dimensiunea legislativă a insolvenței strategice iar, pe de altă parte, dimensiunea managerială a acesteia.

PROPUNERI CE VIZEAZĂ DIMENSIUNEA LEGISLATIVĂ A INSOLVENȚEI STRATEGICE

PROPUNERI DE LEGE FERENDA „DISPOZIȚII SPECIALE PRIVIND PROCEDURA INSOLVENȚEI PENTRU DEBITORII CARE APARTIN SISTEMULUI SECURITĂȚII NAȚIONALE”

Propunerea *de lege ferenda* modifică și completează Codul Insolvenței astfel:

Art. 1 (*Dispoziții speciale privind debitorii care aparțin sistemului securității naționale*). Prevederile capitolului I se vor aplica în mod corespunzător procedurii insolvenței pentru debitorii care aparțin sistemului securității naționale, cu derogările și completările prevăzute de prezentul capitol.

Art. 2 (*Verificările judecătorului-sindic*). Judecătorul-sindic, din oficiu, va dispune verificări cu privire la incidența prezentului capitol.

Secțiunea 1: definiții

Art. 3 *Debitorul care aparține sistemului securității naționale*, este debitorul care îndeplinește cel puțin una din următoarele condiții: face parte din infrastructura critică a statului; activează în domenii strategice de interes pentru securitatea națională; prin dispariția acestuia sunt generate riscuri și vulnerabilități la adresa securității statului.

Art. 4 *Insolvența strategică* este acea starea patrimonială a debitorului, care aparține sistemului securității naționale, caracterizată prin insuficiența fondurilor bănești disponibile pentru plata datoriilor certe, lichide și exigibile.

Secțiunea 2: Dispoziții speciale

Art. 5 (*Atribuțiile judecătorului-sindic*). În plus, față de atribuțiile stabilite la art. 45, judecătorul-sindic are următoarele atribuții:

- a) verificarea avizului prealabil al CSAT de declanșare a procedurii insolvenței strategice;
- b) pronunțarea motivată a hotărârii de deschidere a procedurii insolvenței strategice și ridicarea dreptului de administrare al debitorului, conducerea integrală a activității acestuia fiind atribuită exclusiv administratorului judiciar;
- c) desemnarea motivată, prin sentința de deschidere a procedurii, dintre practicienii în insolvență compatibili, care au depus ofertă de servicii în acest sens și care sunt agreeți de CSAT. În lipsa unei oferte depuse la dosar, judecătorul-sindic va desemna un administrator judiciar, doar din rândul practicienilor în insolvență agreeți de CSAT.

Art. 6 (*Persoanele care pot propune planul de reorganizare*). În cazul insolvenței strategice, administratorul judiciar este singurul îndreptățit să propună, să redacteze și să implementeze un plan de reorganizare a activității debitorului.

Art. 7 (*Votarea planului*). CSAT, în calitate de autoritate administrativă autonomă investită cu organizarea și coordonarea activităților care privesc sistemul securității naționale, va aviza planul de reorganizare propus de către administratorul judiciar, plan care trebuie să prevadă reinserția debitoarei în circuitul economic.

Art. 8 (*Reorganizarea*). În urma confirmării unui plan de reorganizare a debitorului care aparține sistemului securității naționale, conducerea activității va fi asigurată de către administratorul judiciar.

Art. 9 (*Perioada de reorganizare*). Executarea planului de reorganizare în insolvența strategică nu va putea depăși cinci ani, calculați de la data confirmării planului.

Art. 10 (*Modificarea planului*). Modificarea planului de reorganizare, inclusiv prelungirea acestuia, se poate face oricând, cu avizul CSAT și votul creditorilor, pe parcursul procedurii de reorganizare, fără a se putea depăși o durată totală maximă a derulării planului de șapte ani de zile de la confirmarea inițială.

IDENTIFICAREA CARACTERISTICILOR INSOLVENȚEI

Analizând insolvența, ca stare, din perspectiva dinamicii circuitului economic, am identificat și analizat principalele caracteristici ale acesteia. Deoarece, în doctrină aceste caracteristici nu se regăsesc, prin cercetarea realizată, pe de o parte, am îmbogățit literatura de specialitate în domeniu iar, pe de altă parte, aceste caracteristici pot constitui fundamentul teoretic prin care insolvența strategică își poate demonstra aplicabilitatea în practică.

Caracteristicile identificate vor permite, în viitor, o înțelegere mai complexă a insolvenței și a insolvenței strategice. Aceste caracteristici, analizate detaliat în teză, sunt: *stare de dezechilibru; indicator de avertizare; indicator de prevenire; capacitatea de a bloca circuitul economic și factor de declanșare a procedurii insolvenței.*

PROPUNERI CE VIZEAZĂ DIMENSIUNEA MANAGERIALĂ A INSOVENȚEI STRATEGICE

PROPUNERI PRIVIND PROBLEMATICA MANAGEMENTULUI INSOVENȚEI STRATEGICE

Efortul de conceptualizare al insolvenței strategice a fost dublat de un studiu amănunțit, necesar, pentru creionarea unui management al insolvenței strategice. Acest nou management devine foarte important în activitatea practică. Pe de o parte, prin aplicarea lui sunt dezvoltate noi instrumente de planificare, analiză, monitorizare și răspuns la risc iar, pe de altă parte, practicianul în insolvență, ca manager de risc, își dezvoltă abilitățile și competențele manageriale necesare pentru conducerea directă a întregii activități a debitorului care aparține sistemului securității naționale.

Un asemenea management crează posibilitatea intervenției directe, pe toate nivelele sistemului de management al debitorului, ajutând la dezvoltarea unei culturi manageriale pozitive și a unei atitudini de business proactivă. Am optat pentru folosirea unui chestionar, cu întrebări deschise, autoadministrat, prin care am solicitat unui număr de 100 de practicieni în domeniul insolvenței (fără a face diferențieri pe criterii de gen, experiență profesională și studii) să își exprime punctul de vedere vis-a-vis de necesitatea și oportunitatea unui management al insolvenței strategice, prin identificarea celor mai importante activități și subactivități pe care ar trebui să le cuprindă acest management.

Eficiența cercetării, din acest punct de vedere, nu constă neapărat în identificarea fiecărei activități și subactivități tip în parte, cât mai ales, în construirea unui sistem funcțional interdependent, în care aceste activități să fie plasate astfel încât, per ansamblu, managementul să fie eficient.

Implementarea acestor activități și subactivități tip va fi dublată de un demers organizatoric susținut, de identificare a unor instrumente de lucru specifice, menite să ușureze activitatea practică a administratorului judiciar.

PROPUNERE PRIVIND ETAPELE PROCESULUI DE MANAGEMENT AL INSOLVENȚEI STRATEGICE

Deoarece activitatea de management trebuie să fi analizată ca proces, identificarea etapelor importante ale acestuia este un demers util pentru eficientizarea managementului.

Având în vedere că în managementul insolvenței strategice conceptul de risc este unul fundamental, întregul proces de management este structurat în funcție de acest concept. Cu alte cuvinte, procesul de management în cadrul insolvenței strategice este centrat, cu prioritate, pe gestionarea riscurilor.

Eșantionului format din cei 100 de practicieni în insolvență i s-a cerut, de asemenea, să identifice principalele etape ale managementului insolvenței strategice, plecând de la ideea că el trebuie circumscris gestionării riscurilor. În urma rezultatelor primite de la respondenți, am identificat principalele etape ale procesului de management al insolvenței strategice. Acestea sunt:

- a) identificarea și planificarea riscurilor;
- b) analiza riscurilor;
- c) elaborarea și implementarea planului de răspuns la risc;
- d) monitorizarea și controlul riscurilor.

Identificarea procesului de management al insolvenței strategice va permite, în viitor: în primul rând, gestionarea sistematică a riscurilor, de la etapa de planificare la etapa de control; în al doilea rând, elaborarea unor modele de gestionare a riscurilor; în al treilea rând fructificarea experienței obținute prin perfecționarea modelelor identificate inițial și promovarea unor noi.

PROPUNERE PRIVIND STRUCTURA UNUI PLAN DE DOCUMENTARE AL MANAGEMENTULUI RISCURILOR ÎN INSOLVENȚA STRATEGICĂ

Managementul insolvenței strategice va activa într-un mediu dinamic și în continuă schimbare. Acest lucru presupune înțelegerea riscurilor identificate în condiții de imprevizibilitate și probabilitate. Un risc aparent nesemnificativ la momentul identificării lui poate deveni unul semnificativ într-un interval de timp foarte scurt.

„Mișcarea browniană” a riscurilor face necesară elaborarea unui plan general de documentare a riscurilor, văzut ca un filtru, ca o matrice sau ca un sistem referențial, ce cuprinde concepția, modalitatea în care managementul, în mod aprioric, înțelege să gestioneze riscurile identificate și să se protejeze de acele riscuri manifeste, invizibile, care nu au fost încă identificate, și a căror manifestare poate fi oprită prin simpla existență a planului.

Aș putea asemăna planul general de documentare a riscurilor cu personalitatea unui individ adică, un mod unic de a identifica, analiza, înțelege și răspunde la acțiunea riscurilor. Astfel, planul devine „o cale bătătorită”, prin care managementul este pregătit să facă față oricărei situații neprevăzute, generate de acțiunea riscurilor interne și externe.

Pentru a crea un instrument eficient de documentare a riscurilor în procedura insolvenței strategice, am purtat discuții cu specialiști în domeniu, folosind *tehnica brainstorming* și *tehnica focus-grup*, în vederea elaborării cât mai detaliate a unui *plan de documentare al managementului riscurilor*. Acest instrument, necesar practicianului în insolvență, îi va pune acestuia la dispoziție mecanismele necesare identificării imediate a riscurilor și alegerii răspunsului adecvat, fapt ce va mări viteza de reacție pentru diminuarea și eradicarea riscurilor.

Principalele elemente componente ale planului, rezultate în urma cercetării, sunt:

- a) metodologia cadru de gestionare a riscurilor;
- b) identificarea și interpretarea riscurilor;
- c) nivelurile de risc identificate;
- d) personalul responsabil de gestionarea riscurilor;
- e) responsabilitățile și sarcinile personalului responsabil de gestionarea riscurilor;
- f) încadrarea în timp a activităților de răspuns;
- g) raportările de etapă și raportarea finală;
- h) înregistrările în vederea eficientizării activității.

Aceste etape pot fi completate ulterior, prin analiza unor riscuri noi, ce apar pentru prima dată în contextul socio-economic în care activează entitatea și care, prin particularitățile lor, pot determina completarea acestui plan general de documentare a riscurilor, cu alte etape sau subetape necesare la acel moment.

PROPUNERE PRIVIND PROFILUL PSIHO-COMPORTAMENTAL AL PRACTICIANULUI ÎN INSOLVENȚĂ

În opinia mea, managementul insolvenței strategice trebuie implementat de practicieni cu experiență, care au abilitățile și competențele necesare pentru a înțelege acest tip de management. Din această cauză, am considerat necesar să propun ca CSAT-ul să agreeze o listă cu cei mai buni practicieni pentru a asigura succesul în procedură. M-am întrebat, ce profil psiho-comportamental ar trebui să aibă un asemenea practician pentru a putea face față exigențelor și responsabilităților necesare în insolvența strategică. Fără a face o cercetare exhaustivă, bazându-mă pe experiența mea profesională și managerială, am punctat câteva repere ale acestui profil psiho-comportamental, care ar trebui să se regăsească în personalitatea practicianului în insolvență.

În mod logic, în profilul psiho-comportamental ar trebui să se regăsească abilități și atitudini care să îi permită practicianului în insolvență să rezolve eficient sarcinile ce decurg din atribuțiile profesionale pe care acesta le are. De asemenea, ținând cont de rolul pe care îl joacă managementul în cadrul insolvenței strategice, în profilul psiho-comportamental al practicianului ar trebui să se regăsească abilități și atitudini care să îi permită acestuia să fie un manager sau un lider eficace.

Nu în ultimul rând, având în vedere sensibilitatea unor insolvențe strategice și intervenția discreționară a statului pentru interesul național, practicianul în insolvență ar trebui să aibă în profilul său psiho-comportamental abilități și atitudini de bun român, de apărător al interesului național, bineînțeles cu respectarea legilor în vigoare.

PROPUNERE DE BUNĂ PRACTICĂ PRIVIND PROCEDURA INSOLVENȚEI

Din necesitatea de a argumenta rolul pe care ar trebui să îl aibă managementul în insolvența strategică, implicit administratorul judiciar, am realizat un studiu de caz privind procedura insolvenței Hidroelectrica. Dincolo de faptul că este considerată o procedură de mare succes, în opinia mea, aceasta procedură ar putea cu ușurință să fie asimilată cu insolvența strategică, ținând cont de poziția ei în cadrul sistemului securității naționale.

Această companie, la data deschiderii procedurii, înregistra datorii de peste 1 miliard de Euro. În timpul procedurii, ea a devenit cea mai profitabilă companie din România și una din cele mai profitabile din sud-estul Europei. Din punctul meu de vedere, acest lucru s-a datorat, dincolo de măsurile organizatorice luate, modului în care dimensiunea managerială a fost, pur și simplu, transformată într-un management direct, promovat de către administratorul judiciar la toate nivelele companiei, precum și prin schimbarea mentalităților de business promovate de acesta.

Insolvența va rămâne în continuare „răul necesar”, existent în orice circuit economic. Apariția sa declanșează măsuri preventive și reactive de răspuns la criză și situații de risc. Ținând cont de particularitățile unor circuite economice, care se intersectează cu problematica securității naționale, am fundamentat în teză insolvența strategică ca activitate practică, pentru a scoate în evidență necesitatea de a lua măsuri excepționale acolo unde securitatea națională poate fi pusă în pericol.

Este de dorit ca acest concept, denumit și dezvoltat de mine în prezenta lucrare, *insolvența strategică*, să devină, cât mai curând, o realitate juridică, creând premise, pârgii și instrumente ca entități economice ce țin de infrastructura critică națională, precum: Tarom, Poșta Română, Complexul Energetic Oltenia, Complexul Energetic Hunedoara, C.F.R. Marfă, C.F.R. Călători etc., să fie restructurate, eficientizate economic și, în final, salvate de la un faliment iminent. Dacă instituția insolvenței strategice ar fi fost reglementată din timp, o entitate economică cu statut special precum Regia Autonomă de Activități Nucleare (RAAN), cel mai mare producător de apă grea din lume, nu ar fi ajuns astăzi în faliment.

Prin propunerile *de lege ferenda* am creat cadrul legal necesar de selecție precum și de responsabilizare a practicienilor în insolvență, chemați să administreze o insolvență strategică, am mărit termenele de implementare a unei astfel de proceduri, am sporit controlul pe o astfel de procedură dând competențe CSAT-ului, în ceea ce privește desemnarea administratorului judiciar, deschiderea procedurii insolvenței strategice, aprobarea și modificarea planului de reorganizare.

Cel mai important câștig al procedurii insolvenței strategice este evitarea falimentului. În această procedură specială companiile pot fi doar reorganizate prin restructurarea costurilor, inclusiv de personal, prin redefinirea și optimizarea organigramei, a fluxurilor și proceselor de producție, prin depolitizarea și profesionalizarea managementului, prin conversia creanțelor în

acțiuni, prin adaptarea producției sau serviciilor la dinamica socială și economică, în contextul unei economii globalizate și extrem de competitive.

Cu toate că aceste măsuri depășesc regulile jocului economic, ele vor ajuta statul să monitorizeze și să țină sub control vulnerabilitățile și riscurile la adresa securității naționale, ce pot veni din sfera economică. Din acest punct de vedere, insolvența strategică este o soluție eficientă, iar managementul insolvenței strategice este un instrument prin care această soluție poate fi pusă în practică.

BIBLIOGRAFIE

Acte normative naționale

1. ***, Constituția României, Regia Autonomă M.Of., 2003
2. ***, Legea nr. 31/1990 *privind societățile comerciale*, publicată în M.Of. nr. 126 din 17 noiembrie 1990
3. ***, Legea nr. 15/1990 *privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale*, publicată în M.Of. nr. 98 din 8 august 1990
4. ***, Legea nr. 64/1995 *privind procedura reorganizării judiciare și a falimentului*, publicată în M.Of. nr. 130 din 29 iunie 1995
5. ***, Legea nr. 85/2006 *privind procedura insolvenței*, publicată în M.Of. nr. 359 din 21 aprilie 2006
6. ***, Legea nr. 381/2009 *privind introducerea concordatului preventiv și mandatului ad-hoc*, publicată în M.Of. nr. 870 din 14 decembrie 2009
7. ***, Legea nr. 85/2014 *privind procedurile de prevenire a insolvenței și de insolvență*, publicată în M. Of. nr. 466 din 25 iunie 2014
8. ***, Legea nr. 203/2015 *privind planificarea apărării. Planificarea apărării*, publicată în MOF, partea I, nr. 555 din 27 iulie 2015
9. ***, OUG nr. 88/1997 *privind privatizarea societăților comerciale* publicată în M.Of. nr. 381 din 29 decembrie 1997
10. ***, HG nr. 718/2011 pentru aprobarea Strategiei Naționale privind Protecția Infrastructurilor Critice, M.Of., partea I, nr. 555/2011
11. ***, Codul Comercial al Regatului României, publicat în M.Of. din 10 mai 1887
12. ***, Strategia de Securitate Națională a României, *România Europeană, România Euro-Atlantică: pentru o viață mai bună într-o țară democratică mai sigură și prosperă*, Administrația Prezidențială, 2006
13. ***, Strategia Națională de Apărare, *Pentru o Românie care garantează securitatea și prosperitatea generațiilor viitoare*, Administrația Prezidențială, 2010
14. ***, Strategia Națională de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019, *O Românie puternică în Europa și în lume*, Administrația Prezidențială, 2015
15. ***, Ghidul Strategiei Naționale de Apărare a Țării pentru perioada 2015-2019, aprobat prin hotărârea CSAT nr. 128 din 10 decembrie 2015
16. ***, Strategia Energetică a României, 2016-2030, cu perspectiva anului 2050, versiune preliminară supusă consultării publice, 2016
17. ***, Strategia Națională pentru competitivitate 2014-2020
18. ***, Carta Albă a Apărării, 2016, publicată în M.Of. partea I, nr. 310 din 22 aprilie 2016

Acte normative internaționale

1. ***, LOI n° 67-563 du 13 juillet 1967 *sur le règlement judiciaire, la liquidation des biens, la faillite personnelle et les banqueroutes*, 1067
2. ***, Ordonnance n° 67-820 du 23 septembre 1967 *tendant à faciliter le redressement économique et financier de certaines entreprises*
3. ***, Bankruptcy Act of 1841, Ch. 9, section 2,5 Stat 440
4. ***, Bankruptcy Code, *Rules and Official Forms*, Law School Edition, St. Paul Minn., West Publishing Co., 1994
5. ***, Recomandarea Comisiei din 12 martie 2014 *privind o nouă abordare a eşecului în afaceri și insolvenței* (2014/135/UE)
6. ***, Raportul UNDP (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare), 1993
7. ***, Regulamentul nr. 1346/2000 al Consiliului *privind procedurile de insolvență*, publicat în Jurnalul Oficial al UE, vol.1, L160/1
8. ***, The European Council Directive *for critical infrastructure protection identification*, COM (2006) 787
9. ***, Critical Infrastructure Protection Concept Document, EAPC (CPC), WP (2003) 3.
10. ***, Office for critical infrastructure protection and emergency preparedness - *An Assesment of Canada's National Critical Infrastructure Sectors*, Ottawa, July, 2003

Lucrări de autori

1. Adrina Violeta NISTOR, *Insolvență și lichidare: legislație principală și secundară, modele de acte, adnotări*, Editura Universul Juridic, București, 2016
2. Alecsandru BABE, Paraschiv VAGU, *Dicționar de conducere și organizare*, Editura Politică, București, 1985
3. Alfred CHANDLER, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Editura Harper & Row, 1962
4. Alvin TOFFLER, *Power shift*, Editura Bantam Books, USA, 1990
5. Anca Roxana ADAM, *Procedura insolvenței: principii, subiecții, organele și derularea procedurii*, Editura C.H. Beck, București, 2016
6. Arin Octav STĂNESCU (coordonator), Valentina BURDESCU, Mihaela SĂRĂCUT, Florin MOȚIU, Nicoleta ȚĂNDĂREANU, Camelia-Lilleanu GHEORGHIU, Alexandrina PUȘCAȘ, Carmen POPA, Diana DELEANU, Vasile GODÎNCĂ-HERLEA, Simona Maria MILOȘ, *Procedura insolvenței: culegere de practică judiciară 2006-2009, Vol I, Deschiderea procedurii insolvenței. Participanții la procedura insolvenței*, Editura C.H. Beck, București, 2011
7. Arnold, WOLFERS *Discard and collaboration: Essays on Internațional politics*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1962
8. Aurică AVRAM, *Procedura insolvenței: partea generală*, Editura Hamangiu, București, 2008
9. Aurică AVRAM, *Procedura insolvenței: efectele deschiderii procedurii: primele măsuri*, Editura Hamangiu, București, 2010
10. Aurică AVRAM, *Procedura insolvenței: deschiderea procedurii*, Editura Hamangiu, București, 2010

11. Barry BUZAN, Ole WÆVER, Jaap de WILDE, *Securitatea: un nou cadru de analiză*, traducere de George Jiglău, Editura CA Publishing, Cluj-Napoca, 2010
12. Barry BUZAN, Richard LITTLE, *Sistemele internaționale în istoria lumii: reconfigurarea studiului relațiilor internaționale*, traducere de Simona Soare, Editura Polirom, Iași, 2009
13. Barry BUZAN, *Popoarele, Statele și Teama*, Editura Cartier, Chișinău, 2000
14. Barry BUZAN, Charles, JONES, Richard LITTLE, *The logic of Anarchy: Neorealism to Structural Realism*, Columbia University Press, New York, 1993
15. C. Joachim CLASSEN, *La Tomus*, Editura Société d'Études Latines de Bruxelles, 1978
16. Carmen Aida HUȚU, *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*, Editura Economică, București, 1999
17. C. Arthur WILLIAMNS, Michael L. SMITH, Peter C. YOUNG, *Risk management and insurance*, 8th Edition, Boston, Mass: Irvin McGraw-Hill, 1998
18. Cătălin ZISU, Alexandru MIHALCEA, *Securitatea sistemelor informațional-decizionale*, Editura Tritonic, București, 2007
19. Cătălina D. RĂDUCU, Bogdan ȘTEFANACHI (coord.) *Securitatea umană. Provocări contemporane*, Editura Pro Universitaria, București, 2015
20. Christopher POLLITT, Geert BOUCKAERT, *Reforma managementului public: analiză comparată*, traducere de Diana Stanciu, Editura Epigraf, Chișinău, 2004
21. Constantin A. STOEANOVICI, *Drept comercial comparat. Falimentul, curs predat la Universitatea din București*, Editura Tip. „Curierul Judiciar” Soc. Anon., București, 1925
22. Constantin A. STOEANOVICI, *Curs de drept comercial, despre societățile comerciale*, Editura Tip. „Curierul Judiciar” S.A., București, 1926
23. Costică VOICU (coord.), Veronica STOICA, Verginel LOSLEANU, Mirela GORUNESCU Gabriel UNGUREANU Valeria, GHEORGHIU, *Insolvența: problemă acută a operatorilor economici*, Editura Pro Universitaria, București, 2007
24. Cristina CHIRIAC, *Marea privatizare: restructurarea proprietății în România - premisă a dezvoltării și consolidării economiei de piață*, Editura Paideia, București, 2016
25. Csaba Bela NÁSZ, *Procedurile de prevenire a insolvenței*, Editura Universul Juridic, București, 2015
26. Csaba Bela NÁSZ, *Dreptul insolvenței: curs universitar*, Editura Universul Juridic, București, 2017
27. Csaba Bela NÁSZ, *Declanșarea procedurii insolvenței*, Editura Hamangiu, București, 2014
28. Dan Anghel CONSTANTIN, Ana Maria UNGUREANU, Adina GHENCIU, Mirela DIMOFTE, Emilia BREBAN, *Management strategic*, Editura 2000 Națională, București, 2000
29. Dan Anghel CONSTANTIN, Marinică DOBRIN, Ana Maria UNGUREANU, Andreia ROTARU, Adina GHENCIU, Dana POPESCU, Adina STOICA, *Analiza Managerială a firmei*, Editura 2000 Națională, București, 1999
30. Dan Anghel CONSTANTIN, Monica GALEA, Alina COSTACHE, Alina SIMOVICI, Oana NICULESCU, *Tranziția în management*, Editura 2000 Națională, București, 2000

31. Dan DUNGACIU, Vasile IUGA, Marius STOIAN (coordonatori), *Șapte teme fundamentale pentru România 2014*, Editura RAO, București, 2014
32. Dan Victor CAVAROPOL, *Management strategic și analiză de risc*, Editura Sitech, Craiova, 2012
33. Daniel CONSTANTIN, *Civilizația asiro-babiloniană*, Editura Sport-Turism, 1981
34. Dumitru V. FIROIU, *Istoria statului și dreptului românesc*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1976
35. Edward A. KOLODZIEJ, *Securitatea și relațiile internaționale*, traducere de Ramona-Elena Lupu, Editura Polirom, 2007
36. Eftimie ANTONESCU, *Falimentul, partea II-a (art.768-833 C. Com. V.r.) Lichidarea activului și pasivului, închiderea procedurii falimentare*, Editura Atelierele Grafice „Voevodul Mihai”. București, 1931
37. Eftimie ANTONESCU, *Falimentul cu adnotări din doctrină, jurisprudență, lucrări pregătitoare și dezbateri parlamentare*, Partea I, Editura Tip. Romane Unite, Rahovei, București, 1927
38. Elaine M. HALL, *Managing Risk: Methods for Software Systems Development*, Addison-Wesley Longman Publishing, Co., Inc., Boston, MA, USA, 1998
39. Elena TĂNĂSICĂ, *Reorganizarea judiciară: o șansă acordată debitorului aflat în procedura generală de insolvență*, Editura Hamangiu, București, 2008
40. Elinor OSTROM, *Guvernarea bunurilor comune: evoluția instituțiilor pentru acțiunea colectivă*, traducere de Doina Tonner, Editura Polirom, Iași, 2007
41. Elisabeta ROȘU, *Procedura insolvenței: practică judiciară*, Editura Hamangiu, București, 2011
42. Emil MOLCUȚ, *Drept Privat Roman. Note de curs*, Editura Universul Juridic, 2003
43. Emil CERNEA, Emil MOLCUȚ, *Istoria statului și dreptului românesc*, Casa de Editură și Presă „Șansa”, București, 1996
44. Emil MIHULEAC, *Știința managementului: teorie și practică*, Editura TEMPUS, București, 1999
45. Eugen BURDUȘ, Gheorghiu CĂPRĂRESCU, Armenia ANDRONICEANU, Michael MILES, *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a 2-a, Editura Economică, București, 2003
46. F.W CASCIO, *Managing Human Resources, 2nd Edition*, McGraw-Hill Book Company, 1989
47. Florin MOȚU, *Acțiunea în anularea actelor frauduloase*, Editura Universul Juridic, București, 2015
48. Fred R. DAVID, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Prentice Hall, 2011
49. G. RIPET, R. ROBLLOT, *Tratată de droit commercial*, Editura LGDJ, Paris, 1990
50. G.M. HOFER și D. SCHENDEL, *Strategy Formulation, Analitical Concepts*, West Publishing House, 1978
51. Geoff MULGAN, *Arta strategiei publice: mobilizarea puterii și cunoașterii în slujba binelui public*, traducere de Iustina Cojocaru, Editura CA Publishing, Cluj-Napoca, 2010
52. George Cristian MAIOR, *Incertitudine. Gândire strategică și relații internaționale în secolul XXI*, Editura RAO International Publishing Comapany, București, 2009
53. George MOUSOURAKIS, *A legal history of Rome*, Ed. Routledge, New York & London, 2007
54. Gheorghe PIPEREA (coordonator), Cătălin ANTONACHE, Alexandru DIMITRIU, Irina SORESCU, Alexandru RĂȚOI-PÂRVU, Rebeca DAN, Luiza HAGIU (autori), *Codul insolvenței. Note. Corelații. Explicații*, Editura C.H. Beck, București, 2017

55. Gheorghe VĂLCEANU, Vasile ROBU, Nicolae GEORGESCU (coordonatori), *Analiză economică-financiară*, Editura Economică, București, 2004
56. Henry MINTZBERG, *Ascensiunea și declinul planificării strategice, traducere de Smaranda Nistor*, Editura Publica, București, 2008
57. N. FINȚESCU, *Curs de drept comercial, vol. III, Falimentul*, Editat de AL. T. Doicescu, București, 1930
58. Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, Editura McGraw Hill, New York, 1965
59. Ioan ADAM, Anca Roxana ADAM, *Codul insolvenței; Titlul II: Procedura insolvenței: (art. 1-5, 38-196, 197-203): comentarii și explicații*, Editura C.H. Beck, București, 2016
60. Ioan I. GĂF-DEAC, *Știința administrației și managementul public modern*, Editura Infomin, Deva, 2010
61. Ioan PASTOR, Adrian PETELEAN, *Principiile managementului modern*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004
62. Ioana Alina STANCA, *Dizolvarea și lichidarea societăților comerciale: practică judiciară*, Editura Hamangiu, București, 2011
63. Ion TURCU, *Codul insolvenței: Legea nr.85/2014: comentariu pe articole, Ed. a 5-a*, Editura C.H. Beck, București, 2015
64. Ion, TURCU, *Tratat de insolvență*, Editura C.H. Beck, București, 2007
65. Ionel NIȚU, *Analiza de intelligence: o abordare din perspectiva teoriilor schimbării*, Editura RAO, București, 2012
66. J. Brian QUINN, *Strategies for Change, Logical Incrementalism*, Homewood, Richard Irwin, 1980
67. J. M. HIGGINS, *Organizational Policy and Strategic Management. Test and Cases*, 2nd Editions, Chicago, 1983
68. James F. DUNNIGAN, *Noua amenințare mondială: cyber terorismul*, traducere de Nicoleta Stroe, Editura Curtea Veche Publishing, București, 2010
69. Johan A. LYBECK, *Istoria globală a crizei financiare (2007-2010)*, traducere de Cătălin Drăcșineanu, Editura Polirom, Iași, 2012
70. Johns GARY *Comportament organizațional*, Editura Economică, 1998
71. Joshua S. GOLDSTEIN, Jon C. PEVEHOUSE, *Relații internaționale*, traducere de Andreea Ioana Cozianu, Elena Farca, Adriana Ștraub, Editura Polirom, Iași, 2008
72. Kenneth ANDREWS, *Business Policy, Test and Cases*, Homewood Richard Irwin Inc., Boston, 1965
73. Kenneth WALTZ, *Teoria politicii internaționale*, Editura Polirom, Iași, 2006
74. Lawrence G. HREBINIAK, *Strategia în afaceri: implementarea și executarea eficientă*, traducere de Gabriela Camelia Cristea, Editura ALL, București, 2009
75. Leslie W. RUE, Phyllis G. HOLLAND, *Strategic Management: concepts and experiences*, McGraw Hill, New York, 1989
76. Liudmila STIHI, *Managementul riscurilor în afaceri: (curs universitar)*, Editura ASEM, Moldova, 2010
77. Luminița CHIVU, Constantin CIUTACU, George GEORGESCU, *Descompunerea și recompunerea structurilor industriale din România*, Editura Centrul de Informare și Documentare Economică, București, 2016
78. M. HACMAN, *Drept Comercial comparat, partea generală*, vol I, Editura Curierul Judiciar, București, 1930

79. Marius STOIAN, Bogdan GAVRILĂ (coordonatori), *România noului val*, Editura Centrul de Resurse pentru Societatea Civilă, București, 2015
80. Matteo MARRONE, *Manuale di dritto privato romano*, Editura G.Giappichelli, Torino, 2014
81. Michael LOUW, *National Security*, ISS-University of Pretoria, Pretoria, 1978
82. Michael REGESTER, Judy LARKIN, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, traducere de Andreea Matei, Editura Comunicare.ro, București, 2003
83. Mihaela SĂRĂCUT, *Participanții la procedura insolvenței*, Editura Universul Juridic, București, 2015
84. Mihai TUDOSE, *Securitatea economică în era transformărilor globale*, Editura RAO, București, 2013
85. Mirela PUȘCAȘU, *Apărarea națională și managementul resurselor pentru apărare*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2009
86. Mirela PUȘCAȘU, *Evaluarea calității managementului resurselor pentru apărare*, București, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2009
87. Mirela PUȘCAȘU, *Influența costurilor asupra managementului de program*, Editura SITECH, Craiova, 2016
88. Nicolae N. CONSTANTINESCU, (coord.), *Dicționar de economie politică*, Editura Politică, București, 1984
89. Nicu SAVA, *Teoria și practica securității*, Universitatea din București, suport de curs master, București, 2007
90. Niculae CULIC, *Doctrină juridică. Începuturi*, suport curs pentru învățământ la distanță anul I, Facultatea de Drept, Universitatea „Titu Maiorescu”, 2014
91. Ole WÆVER, *Societal Security: The Concept*, în *The European Security Order Recast. Scenario for the Post Cold War Era*, Pinter, London, 1990
92. Ole WÆVER, *Societal Security: The Concept în Identity, migration and the new security agenda in Europe*, Pinter, London, 1993
93. Ovidiu DRIMBA, *Istoria culturii și civilizației*, vol. 2, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1987
94. Ovidiu NICOLESCU, Ion VERBONCU *Management*, Editura Economică, București, 1999
95. Paul ROBINSON, *Dicționar de securitate internațională*, traducere de Monica Neamț, Editura CA Publishing, Cluj-Napoca, 2010
96. Phillipe CLERC, *Repenser la sécurité économique*, 2009
97. R. J. AUDLEY, *What makes up mind?* în *Decision Making*, BBC Publications, London, 1967
98. R. Luis GÓMEZ-MEJÍA, B. David BALKIN, L. Robert CARDY, *Managing Human Resources*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988
99. Radu ANDRICIUC, *Managementul protecției infrastructurii critice*, Editura Phihomedia, Sibiu, 2008
100. Radu BUFAN (coordonator științific), Andreea DELI-DIACONESCU, Florin MOȚIU (editori coordonatori), *Tratat practic de insolvență*, Editura Hamangiu, București, 2014
101. Radu SILAGHI, *Teză de doctorat, Securitatea în era globalizării*, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București, 2012
102. Robert M. GRANT, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Tehniques, Applications*, Blackwell Publishers Inc., 3rd editions, 1998

103. Robert Mihăiță ROȘU, Cătălina Maria MIHĂILESCU, George Dorin PETCU, *Falimentul și lichidare*, Editura Universul Juridic, București, 2015
104. Robert K. YIN, *Studiul de caz*, Editura Polirom, Iași, 2005
105. Samuel C. CERTO, *Managementul modern - Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, traducere de Cosmin Crișa, Editura Teora, București, 2002
106. Samuel HUNTINGTON, *Ciocnirea civilizațiilor și refacerea ordinii mondiale*, Editura Antet, București, 1998
107. Serge MOSCOVICI, Fabrice BUSCHINI, *Metodologia științelor socioumane*, traducere de Vasile Savin, Editura Polirom, Iași, 2007
108. Ștefan PRUNĂ, *Managementul organizației poliției: teorie/aplicații practice/ teste: curs universitar*, Editura Universul Juridic, București, 2012
109. Ștefan PRUNĂ, *Prelegeri de sociologie juridică*, Editura Lucman, București, 2006
110. Stelian IONESCU, *Noua lege asupra concordatului preventiv - cu ultimile modificări din 1930, comentată și adnotată, Ed. II-a*, Editura Institutul de Arte Grafice „Vremea”, București, 1930
111. Cristian BĂHNĂREANU, *Securitatea Energetică*, Editura Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București, 2008
112. Toma STELIAN, *Drept comercial general, vol V, Falimentul*, Ediția București, 1916
113. Traian HERSENI, *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academia Republicii Socialiste România, București, 1969
114. Vasile IUGA, Mihaela NICOLA, Răsvan RADU (coordonatori), *România transatlantică*, Editura Asociația Centrul de Resurse pentru Societatea Civilă, București, 2016
115. Victor VAIDA, *Managementul pieței de energie electrică*, Editura Perfect, București, 2007
116. Victor VAIDA, Florea BERESȘ, *Pagini ale istoriei energiei românești*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
117. Viorel PAȘCA, *Falimentul fraudulos: răspundere și infracțiuni*, Editura Lumina Lex, București, 2005
118. Vladimir HANGA, *Drept privat roman*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1978
119. William J. BAUMOL, Robert E. LITAN, Carl J. SCHRAMM, *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității*, traducere de Laura Moroșanu și Horia Târnovanu, Editura Polirom, Iași, 2009
120. Wohe GUNTER, *Einführung in die Allgemein, Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Frantz GmbH, Munchen, 1990,
121. Yves CHAPUT, *Droit de la prévention et du règlement amiable des difficultés des entreprises*, P.U.F., 1986

Articole, publicații, lucrări (studii) de cercetare

1. Aurelian ȚOLESCU, *Protecția infrastructurilor critice - factor de securitate, în România Transatlantică*, Asociația Centru de Resurse pentru Societatea Civilă, București, 2016
2. Costinel NIȚU *Liderul și gândirea strategică*, Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, martie 2015
3. Daniel DĂIANU (coord.), Dragoș PÎSLARU, Liviu VOINEA, *Aspecte ale falimentului în economia românească, perspectivă comparativă și analiză, studiul nr. 8 din Studii de impact (PAIS II)*, Editura Institutul European din România, București, 2004

4. Florentin Cătălin GIURGEA, *Scurt istoric al evoluției reglementării normative în domeniul economic*, în Management intercultural, vol. VII, nr.12/2005
5. Florian BAUMANN, *Energy Security as multidimensional concept* în CAP Policy Analysis, No.1 - March, 2008
6. Frank TRAGER și Frank SIMONIE, *Introducere în studiul securității naționale*, în F.N Trager și P.S. Kronenberg (coord.), *National Security and American Society*, Lawrence, University Press of Kansas, 1973
7. G.K. PRAHALAD, Gary HAMEL, *The Core Competencies of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June, 1990
8. Gheorghe DUMITRESCU, *Studii de cercetare cu privire la riscul de faliment. Modele și metode de previzionare*, în Revista Română de Statistică nr. 4, București, 2010
9. Giacomo LUCIANI, *Conținutul economic al securității*, în Journal of Public Policy, vol. 8, 1989
10. Ian BELLAMY, *Towards a Theory of International Security*, Political Studies, vol. 29, Issue No.1, 1981
11. Ion TURCU, *Procedura falimentului între tradiție și inovație* în Revista de drept comercial nr. 2, Editura Lumina Lex, 1995
12. Ion BĂCANU, *Inovațiile Legii nr. 64/1995 privind procedura reorganizării și lichidării judiciare* în Revista de Drept Comercial nr. 1, Editura Lumina Lex, București, 1996
13. Iulian POPA „*Metoda scenariilor în analiza informațiilor de securitate națională. Studiu teoretic-aplicativ*” în *Globalizare. Identitate. Securitate*, Editura C.A Publishing, Cluj-Napoca, 2015
14. Jay B. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, no.19, 1991
15. John HERTZ, *Idealist Internationalism and the Security Dilemma*, în World Politics, Vol. 2, No. 2, Cambridge University Press, 1950
16. Michael A. GREENDFIELD, „*Risk as a Resuorce*” în Meeting the Program Management Challenge, Goddard Space Flight Center, March 30, 2004
17. Michael PORTER, *Ce este strategia?* în Strategia, HBRs 10 Must Reads, Editura Bizkit, București, 2011
18. Michael PORTER, *Cele cinci forțe concurențiale care modelează strategia*, în Strategia, HBRs 10 Must Reads, Editura Bizkit, București, 2011
19. Michael J. MAZARR, *The Risk of Ignoring Strategic Insolvency*, Center for Strategic and International Studies, *The Washington Quarterly*, 2012
20. Miles KAHLER *Economic Security in Era of Globalization: Definition and Provizion*, în The Pacific Review, vol. 17, issue 4, 2004
21. Mirela PUȘCAȘU, *Cost management - support for an effective management*, International Scientific Conference Strategies XXI National Defense University „CAROL I” Bucharest, Romania, 2016
22. Mirela PUȘCAȘU, *The Cost – A Key Element In Making Decision Processes Regarding The Fulfillment of A Major Programs’ Objectives*, Editura Academiei Tehnice Militare, 2016
23. Mirela PUȘCAȘU, *Economic growth - complex process of long-term evolution based on the use of economic resources*. The 11th International Scientific Conference Strategies XXI., Bucharest, Editura „Carol I” National Defence University, 2015

24. Mirela PUȘCAȘU, *The oil market - evolution and predictions*. The 10th International Scientific Conference Strategies XXI. „Strategic Changes in Security and International Relations”, Bucharest, Editura „Carol I” National Defence University, 2014
25. Nicoleta MUNTEANU, *Strategic Insolvency Effects on National Security*, International Scientific Conference „Strategies XXI”, Editura „Carol I” National Defence University, Bucharest, 2017, vol. 3, 2016
26. Penelope HARTLAND-THUNBERG, *Securitatea economică națională – interdependență și vulnerabilitate*, în National Economic Security, red. Frans Alting von Geusau și Jaques Pelkmans, John F. Kennedy Institute, Tilburg, 1982
27. Radu DUDĂU, *Securitatea energetică a României: perspectiva următorului deceniu*, în România Transatlantică, Asociația Centru de Resurse pentru Societatea Civilă, București, 2016
28. Richard H. ULLMAN, *Redefining Security*, International Security, Vol. 8, no.1, 1983
29. Robert JARVIS, *Cooperation Under the Security Dilemma*, în World Politics, Vol. 30, No. 2, Cambridge University Press, 1978
30. Ruxandra IVAN, *Este posibilă gândirea strategică în afara paradigmei realiste?* în Annals of the University of Bucharest/Political Science series 3, 2001
31. T. BEDFORD & R. COOKE, *Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods*, Editura: Cambridge University Press, Cambridge, 2001
32. Victor VERVERA, *România: Rolul securității energetice în cheie transatlantică și regională*, în România Transatlantică, Asociația Centru de Resurse pentru Societatea Civilă, București, 2016

Diverse

1. Comisia Europeană, *comunicat de presă din data de 22 noiembrie 2016*
2. Comisia Europeană, *Declarația comisarului european pentru justiție, consumatori și egalitate de gen „Early restructuring and a second chance for entrepreneurs”*
3. CITR Filiala București SPRL, *Raport asupra cauzelor și împrejurărilor care au dus la apariția insolvenței debitoarei Societatea de Servicii Hidroenergetice HIDROSERV SA*, București, 2017
4. EURO INSOL SPRL, *Raport privind cauzele și împrejurările care au dus la apariția insolvenței CET GOVORA SA*, București, 2016
5. EURO INSOL SPRL, *Raport privind cauzele și împrejurările care au dus la apariția stării de insolvență a S.C. HIDROELECTRICA S.A.*, București, 2012
6. KPMG Restructuring SPRL, *Raport preliminar al administratorului judiciar elaborat conform prevederilor art.58 alin.1 lit.b) și art. 97 alin. (1) din Legea nr. 85/2014 asupra cauzelor și împrejurărilor care au dus la apariția stării de insolvență precum și asupra posibilităților de reorganizare*, București, 2017
7. ROMINSOLV SPRL & BUSINESS RESTRUCTURING SPRL, *Raportul asupra cauzelor care au generat starea de insolvență*, 2013
8. ROMINSOLV SPRL, *Raportul asupra cauzelor și împrejurărilor care au dus la apariția insolvenței debitorului R.A.D.E.T. București*, 2016

Resurse bibliografice de pe internet

1. http://www.presidency.ro/files/userfiles/Strategia_Nationala_de_Aparare_a_Tarii_1.pdf
2. http://file.ucdc.ro/cursuri/D_1_N13_Drept_roman_Molcut_Emil.pdf, consultat la 12 aprilie 2017, Emil, MOLCUȚ, Drept Roman
3. <http://ugarsenate.gov/energy/security/index.html>.
4. <https://dexonline.ro/definitie/securitate>
5. <https://dexonline.ro/definitie/concordat>
6. <https://dexonline.ro/definitie/sindic>
7. <https://dictionary.thelaw.com/pignoris-capio>
8. <https://ro.wikipedia.org/wiki/Bazilicale>
9. [https://ro.wikipedia.org/wiki/Iustinian_I_\(cel_Mare\)](https://ro.wikipedia.org/wiki/Iustinian_I_(cel_Mare))
10. https://ro.wikipedia.org/wiki/Drept_jurisprudențial_
11. https://ro.wikipedia.org/wiki/Management_strategic#cite_note-13
12. <https://sites.google.com/site/marilereligialelu/iudaism/torah-talmudul>
13. <https://studiidesecuritate.wordpress.com/2011/08/11/evolutia-conceptelor-de-securitate>
14. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
15. https://ro.wikipedia.org/wiki/Revoluția_franceză
16. https://ro.wikipedia.org/wiki/Securitate_colectivă