

**Janusz Czerny**

Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości w Poznaniu

## **ZARZĄDZANIE KOSZTAMI W WARUNKACH UPADŁOŚCI LIKWIDACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

Upadłość przedsiębiorstwa jest związana ściśle z gospodarką rynkową i jest pojęciem wieloznacznym, formułowanym w językach wielu dyscyplin naukowych. W języku prawniczym upadłość określa się jako szczególną instytucję prawną, polegającą na [Srzędnicki i in. 1999, s. 7]:

- odebraniu dłużnikowi prawa korzystania ze swego mienia (majątku) i rozporządzania nim na rzecz wyznaczonego przez sąd syndyka masy upadłościowej, którego celem jest przeprowadzenie postępowania upadłościowego,
- modyfikacji stosunków zobowiązaniowych (umów), łączących upadłego z osobami trzecimi,
- spieniężeniu majątku dłużnika i ściągnięciu jego wierzytelności,
- podziale funduszy upadłości między wierzycieli, zgodnie z regułami określonymi w prawie upadłościowym i naprawczym.

Upadłość to również szczególny rodzaj przymusowego wykonania, dopuszczalnego w razie niepłacenia długów, w stosunku do niektórych przedsiębiorstw, także w sytuacji, gdy majątek nie wystarcza na ich pokrycie, skierowanego do całego majątku dłużnika (egzekucja generalna), w celu równomiernego zaspokojenia roszczeń jego wierzycieli, niemających prawa do oddzielnego zaspokojenia [Płoch 1999, s. 2]. Zatem upadłość to także swoistego rodzaju egzekucja nazywana egzekucją uniwersalną [Brol 2000, s. 156].

Upadłość rozpatrywaną z finansowego punktu widzenia określa się jako utratę zdolności płatniczej, która nie ma tendencji zanikającej, przekształca się w trwałe zjawisko. Zjawisko to jest spowodowane nieumiejętnością utrzymania kosztów poniżej poziomu wpływów, jest to więc choroba anemicznych, nierentownych jednostek gospodarczych [Czajka 1999, s. 63].

Upadłość jest bezpośrednim skutkiem długotrwałego kryzysu finansowego i organizacyjnego [Zelek 2002, s. 33]. Jest również sytuacją związaną ze stanem niewypłacalności osoby prowadzącej przedsiębiorstwo, potwierdzoną postanowieniem

sądu gospodarczego. Niewypłacalność jest rozumiana jako brak możliwości terminowego regulowania bieżących zobowiązań finansowych [Mioduchowska-Jaroszewska 2002, s. 231]. Występuje ona w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie zapewnić ciągłości spłat bieżących rachunków z powodu braku środków pieniężnych. Niewypłacalność jest jedną z cech pojęcia upadłości i może do niej doprowadzić.

Definicja upadłości o charakterze aksjologicznym, odwzorowująca złożoność sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, postrzega upadłość w dwóch aspektach, a mianowicie jako [Nahotko 2003, s. 43]:

- taki stan finansowy przedsiębiorstwa, w którym zaprzestało ono spłacania długów, a jego majątek nie wystarcza na pokrycie całości tych długów (aspekt statyczny),
- proces, który charakteryzuje się spadkiem (pogarszaniem się) wyników finansowych przedsiębiorstwa – dotyczy one rentowności, płynności finansowej i szybkości obrotu środków (aspekt dynamiczny).

Przytoczone definicje uprawniają do stwierdzenia, że upadłość jako stan przedsiębiorstwa i proces powinny zostać zidentyfikowane i podlegać ocenie, przede wszystkim na podstawie informacji płynących z systemu rachunkowości.

Prawo upadłościowe i naprawcze przewiduje możliwość ogłoszenia upadłości w celu dokonania naprawy sytuacji majątkowo-finansowej (upadłość naprawcza) oraz upadłości z likwidacją majątku (upadłość likwidacyjna). W przypadku ogłoszenia upadłości z likwidacją majątku podstawowym celem staje się optymalne zaspokojenie wierzycieli poprzez właściwe zagospodarowanie (zbycie) tzw. masy upadłości.

Majątek upadłego powinien zostać właściwie oszacowany, aby ocenić możliwość zaspokojenia wierzycieli.

W prawie upadłościowym i naprawczym zaleca się sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego jako całości, chyba że nie jest to możliwe, w związku z czym należy odrębnie oszacować wartość przedsiębiorstwa jako całości oraz jego zorganizowanych części, jeżeli mogą być wydzielone. Upadłość likwidacyjna jest zatem procesem przebiegającym w czasie, którym należy tak zarządzać, aby osiągnąć jej podstawowy cel, jakim jest maksymalne zaspokojenie roszczeń wierzycieli. Ważnym elementem zarządzania procesem upadłości likwidacyjnej jest zarządzanie kosztami. Właściwe zarządzanie kosztami procesu upadłości pozwala na uzyskanie wyższego stopnia zaspokojenia wierzycieli, a więc osiągnięcie podstawowego celu upadłości likwidacyjnej.

Problemom związanym z zarządzaniem kosztami w procesie upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstw poświęcone są dalsze części opracowania.

## **2. Zadania i znaczenie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie**

Zagadnienia związane z kształtowaniem się kosztów działalności przedsiębiorstwa stanowią jeden z podstawowych obszarów zainteresowań jego kierownictwa. Jednym ze sposobów zwiększania zysku ze sprzedaży produktów jest bowiem obniżanie kosztów.

Wzrost zainteresowania problematyką kosztów doprowadził do wyodrębnienia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem obszaru, który nazywany jest zarządzaniem kosztami.

Podstawą zarządzania kosztami jest informacja dostarczana przez rachunek kosztów.

W literaturze przedmiotu można wyodrębnić trzy podejścia objaśniające istotę zarządzania kosztami [Szychta 2007, s. 180-188], tj. japońskie, anglo-amerykańskie i niemieckie.

W koncepcjach japońskich szczególnie nacisk położono na skuteczny sposób zarządzania kosztami, ukierunkowany na wzrost efektywności ponoszonych kosztów. Punktem wyjścia do zarządzania kosztami jest analiza procesu ponoszenia kosztów oraz rozpoznawanie możliwości oddziaływania na obniżkę kosztów w poszczególnych etapach tego procesu.

Skuteczne zarządzanie kosztami wymaga zatem realizacji następujących zadań:

1) planowania, projektowania i wytwarzania produktów, które odpowiadają na zapotrzebowanie klientów z punktu widzenia jakości i funkcjonalności;

2) ustalenia kosztu docelowego wyrobu gotowego, przy którym zostaną zaspokojone potrzeby klientów, co wymaga zastosowania rachunku kosztów docelowych wraz z analizą wartości (etap redukcji kosztów);

3) określenia i oceny, które procesy w fazie wytwarzania umożliwiają osiągnięcie docelowego kosztu produktu (etap kontroli kosztów).

Do japońskich koncepcji zarządzania kosztami nawiązuje definicja zarządzania kosztami sformułowana przez A. Jarugową. Autorka określa zarządzanie kosztami jako „proces ustawicznego usprawniania, który wspomaga opracowanie i zastosowanie odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania oraz wymaga zbudowania systemu dopływu informacji opartych na znaczących kosztach. System ten powinien pozwolić na monitoring wpływu przedsiębiorstwa na nabywanie i wykonywanie zasobów w sposób efektywny” [Jarugowa i in. 1997, s. 22-23].

W literaturze anglojęzycznej dominuje pogląd, iż zarządzanie kosztami nie jest jedynie obliczaniem kosztów, lecz oznacza ono sterowanie kosztami w sposób praktywny. Zarządzanie kosztami powinno zatem obejmować całą jednostkę gospodarczą oraz uwzględniać kompleksową informację o zużyciu zasobów gospodarczych i ich związku z tworzeniem wartości dla klientów i właścicieli jednostki. Zarządzanie kosztami musi stanowić zatem integralną część ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanej m.in. na zwiększenie satysfakcji klientów, poprawę jakości produktów oraz na podniesienie efektywności kształtowania relacji z klientami [Horngren i in. 2003, s. 3].

Na interdyscyplinarny charakter zarządzania kosztami wskazują również autorzy niemieccy [Szychta 2007, s. 185].

Zarządzanie kosztami (K.P. Franz i P. Kajüter) może służyć osiągnięciu nadrzędnych celów działalności przedsiębiorstwa (formułowanych współcześnie jako długookresowe zabezpieczenie egzystencji przedsiębiorstwa oraz długotrwałe zwiąk-

szanie jego wartości), pod warunkiem iż będzie ono miało charakter proaktywny, a nie reaktywny. Reaktywne zarządzanie kosztami oznacza reakcję zarządu na pogarszające się wyniki finansowe jednostki. Proaktywne zarządzanie kosztami charakteryzują zaś następujące wyznaczniki:

- orientacja rynkowa – zarządzanie kosztami bierze pod uwagę wymagania klientów i relacje z konkurentami;
- całościowość – uwzględnia cały łańcuch tworzenia wartości i wszystkie fazy cyklu życia produktu;
- przewidywanie – oznacza wczesną diagnozę i celowy wpływ na sytuację przedsiębiorstwa w zakresie kosztów;
- partycypacyjność – nie jest zarządzaniem przez kilku specjalistów w przedsiębiorstwie, lecz oznacza udział w realizacji jego zadań pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych;
- interdyscyplinarność – zadania zarządzania kosztami przekraczają granice funkcjonalne w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie kosztami w ujęciu autorów niemieckich powinno być zatem procesem ciągłym i wieloaspektowym, ukierunkowanym na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

W polskiej literaturze przedmiotu interesujący model efektywnego zarządzania kosztami proponuje M. Krajewski, stwierdzając, iż efektywne zarządzanie kosztami powinno zapewnić wygenerowanie z jednostki ponoszonych kosztów takich przychodów, które przyczynią się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W tym ujęciu zarządzanie kosztami polega na stymulowaniu i kontrolowaniu produktywności kosztów przedsiębiorstwa w danym okresie (zarówno obecnym, jak i przyszłym) i w określonych warunkach działalności gospodarczej [Krajewski 2000].

Na ścisły związek zarządzania kosztami z budżetowaniem i kontrolą kosztów zwraca uwagę T. Wnuk, konstatując, iż system zarządzania kosztami „powinien zapewnić prawidłowe objaśnienie procesu powstawania kosztów, realną informację o kosztach wytworzenia produktów i ich rentowności na potrzeby polityki cenowej przedsiębiorstwa oraz umożliwić realizowanie celów obniżki kosztów” [Wnuk 2002].

Interesującą definicję zarządzania kosztami przedstawia J. Rubik [2003, s. 226], stwierdzając, iż zarządzanie kosztami można określić jako proces ciągłego, świadomego sterowania przez całą załogę poziomem, strukturą i przepływem kosztów w przedsiębiorstwie, nakierowany na racjonalizację i optymalizację proporcji koszty/dochody, w celu inicjowania i podejmowania decyzji usprawniających efektywność przedsiębiorstwa.

Podsumowując, można stwierdzić za E. Nowakiem, iż wspólnymi elementami przedstawionych koncepcji zarządzania kosztami są [Nowak i in. 2004, s. 27]:

1. Przedmiotem zarządzania kosztami są koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na realizację procesów gospodarczych związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

2. Podstawową bazą informacyjną dla zarządzania kosztami są odpowiednie systemy rachunku kosztów, które są dostosowane do specyficznych potrzeb informacyjnych zarządzania różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa.

3. Najważniejszymi narzędziami zarządzania kosztami są planowanie kosztów i kontrola ponoszonych kosztów oraz analiza odchyłeń między kosztami rzeczywiście poniesionymi a kosztami planowanymi.

4. Podstawowym celem zarządzania kosztami jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, co powinno umożliwić osiągnięcie kolejnego celu, którym jest zadowolenie klientów.

5. Najważniejszym sposobem na osiągnięcie celu zarządzania kosztami jest podniesienie racjonalności ponoszenia kosztów przez różne działania podejmowane w zakresie obniżki kosztów.

### **3. Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej**

W upadłości likwidacyjnej ustawa o rachunkowości nakłada obowiązek utworzenia rezerwy na przewidywane koszty i straty spowodowane utratą zdolności do kontynuowania działalności [Ustawa... 1994]. W takim przypadku do obowiązków syndyka sporządzającego sprawozdanie na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości należy utworzenie rezerwy na przewidywane koszty postępowania upadłościowego i wykazanie jej w bilansie.

Aby można było utworzyć rezerwę, syndyk powinien mieć informacje o kształtowaniu się kosztów w postawionym w stan upadłości przedsiębiorstwie. Informacje te generowane są przez system rachunkowości, a konkretnie przez prowadzony w przedsiębiorstwie rachunek kosztów. Dzięki wszechstronnej analizie informacji generowanej przez rachunek kosztów uzupełnionej o zaplanowane wydatki związane *stricto* z prowadzeniem postępowania upadłościowego zostaje sporządzony plan kosztów postępowania upadłościowego przy wykorzystaniu katalogu tych kosztów wymienionych w prawie upadłościowym i naprawczym [Ustawa... 2003].

Utworzona rezerwa w pełni odpowiada wymogom zapisów ustawy o rachunkowości i międzynarodowym standardom rachunkowości nr 37 [Międzynarodowe... 2007], gdyż:

- obowiązek prawny utworzenia rezerwy wynika z art. 29 uor, który dotyczy wyceny w warunkach przerwania kontynuacji działalności przedsiębiorstwa,
- regulacja zobowiązań spowoduje wpływ środków pieniężnych,
- można dokonać wiarygodnego szacunku tego obowiązku.

W przypadku upadłości likwidacyjnej rezerwa na koszty postępowania upadłościowego obciąża kapitał z aktualizacji wyceny, ma zatem charakter rezerwy kapitałowej. Konsekwencją utworzenia rezerwy w ciężar kapitału własnego jest to, iż źródłem pokrycia przyszłych zobowiązań będą wpływy pochodzące ze zbycia składników majątkowych. Utworzenie rezerwy pozwala właściwie oszacować war-

tość tzw. masy upadłościowej przekładającej się na potencjalne wpływy netto, czyli wpływy, które mogą być przeznaczone na zaspokojenie roszczeń wierzycieli. W przypadku gdy oszacowana wartość składników jest niższa od kwoty szacowanej rezerwy, powstaje przesłanka do umorzenia postępowania upadłościowego.

Gdy zachodzą przesłanki umożliwiające sprzedaż przez syndyka całości przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanych części, powinien on podjąć działania zmierzające do zachowania przedsiębiorstwa w niepogorszonym, stanie co może oznaczać konieczność kontynuowania dotychczasowej działalności. Konieczność taka występuje również w przypadku, gdy kontynuowanie działalności w określonym zakresie przez określony czas jest zasadne, np. ze względu na specyfikę procesu technologicznego.

Zgodę na prowadzenie działalności syndyk musi uzyskać od rady wierzycieli, a w przypadku jej braku od sędziego komisarza<sup>1</sup>. W takim przypadku celem dalszego prowadzenia działalności jest dążenie do zaspokojenia roszczeń wierzycieli w jak najwyższym stopniu.

Obowiązkiem syndyka jest sporządzenie preliminarza kosztów prowadzonej działalności i planowanych przychodów ze sprzedaży oraz ekonomicznego uzasadnienia dla dalszego prowadzenia działalności. W przypadku osiągnięcia zysku ze sprzedaży przeznacza się go na powiększenie funduszu masy upadłości<sup>2</sup>. Koszty związane z prowadzeniem działalności przez syndyka będą kosztami bieżącego okresu, ponieważ zakwalifikowanie tych kosztów do wydatków postępowania upadłościowego wynika tylko z konieczności umożliwienia zaspokojenia zobowiązań związanych z tymi kosztami z masy upadłości (w pierwszej kolejności).

W przypadku prowadzenia przez syndyka działalności preliminarz wydatków powinien zatem składać się z dwóch części [Łodziana, Makuch 2005, s. 117]:

- 1) preliminarza wydatków postępowania upadłościowego,
- 2) preliminarza przychodów i kosztów prowadzonej działalności.

Postawienie przedsiębiorstwa w stan upadłości likwidacyjnej wiąże się z koniecznością przyjęcia określonych zasad polityki rachunkowości również w zakresie rachunku kosztów, dostosowanej do nowych warunków funkcjonowania.

Kontynuowanie dotychczasowego systemu ewidencji kosztów lub jego zmiana zależeć będzie w znacznej mierze od tego, czy przewiduje się kontynuowanie dotychczasowej działalności. W przypadku kontynuowania działalności należałoby zachować dotychczasowy system ewidencji kosztów, gdyż dostarcza on syndykowi istotnych informacji o kształtowaniu się jednostkowych kosztów wytwarzania produktów. Natomiast w przypadku gdy zakładane jest szybkie wygaszenie dotychczasowej działalności, ewidencję kosztów można ograniczyć do układu rodzajowego, bez ich rozliczania na miejsce powstania i produkty.

<sup>1</sup> Art. 213 ust. 1 ustawy *Prawo upadłościowe i naprawcze*.

<sup>2</sup> Art. 335 ustawy *Prawo upadłościowe i naprawcze*.

W konsekwencji syndyk powinien również dokonać wyboru rachunku zysków i strat dostosowanego do przyjętego wariantu ewidencji kosztów.

W przypadku gdy nie zakłada się kontynuacji działalności, wystarczający będzie wariant porównawczy, w którym sposób prezentacji kosztów pozwala na ukazanie całości poniesionych kosztów, bez względu na okres, jakiego dotyczą, koszty te nie obciążają bieżącego okresu (nie mają wpływu na bieżący wynik ze sprzedaży), gdyż obciążąły utworzoną na ten cel rezerwę.

Przychody i koszty związane ze sprzedażą składników majątku są prezentowane w drugim segmencie rachunku zysków i strat, tzn. w pozostałych przychodach i kosztach operacyjnych.

W sytuacji gdy zachodzi potrzeba kontynuowania działalności, właściwszy jest wybór wariantu kalkulacyjnego rachunku zysków i strat informującego o uzyskanych przychodach i kosztach związanych ze sprzedażą produktów.

#### **4. Zakończenie**

Celem upadłości likwidacyjnej jest zbycie przedsiębiorstwa, jego zorganizowanych części lub składników majątku w celu zaspokojenia roszczeń wierzycieli. Upadłość jest procesem, którego przebieg i czas trwania zależy od wielu czynników egzo- i endogennych w stosunku do przedsiębiorstwa. W interesie wierzycieli leży jak najszybsze i jak najbardziej efektywne zbycie tzw. masy upadłościowej, ponieważ od czasu i przebiegu tego procesu w znacznej mierze zależy stopień zaspokojenia ich roszczeń.

Przeciągający się proces likwidacji pociąga za sobą wzrost kosztów, wpływając tym samym na pomniejszenie wyniku ze sprzedaży majątku.

Ważnym elementem zarządzania procesem upadłości likwidacyjnej jest zarządzanie kosztami. Specyfiką zarządzania kosztami w warunkach upadłości likwidacyjnej jest konieczność wyodrębnienia kosztów procesu i kosztów związanych z kontynuowaniem działalności, w przypadku gdy jest to konieczne dla zwiększenia efektywności procesu likwidacji.

Działanie syndyka w zakresie zarządzania kosztami bieżącej działalności ma charakter dość ograniczony. Należy pamiętać, iż rolą syndyka w tym zakresie jest z reguły systematyczne „wygaszanie” działalności lub takie jej kontynuowanie, aby nie pogorszyć stanu „masy upadłościowej”. Syndyk powinien działać na podstawie preliminarza przychodów i kosztów działalności i ściśle kontrolować jej przebieg. Ponadto na ograniczony zakres wpływu syndyka na koszt kontynuowanej działalności wpływa fakt, iż jest to z reguły działalność zaplanowana i rozpoczęta w poprzednim okresie, prowadzona w ramach opanowanej technologii.

Podstawowym zadaniem syndyka jest zatem zarządzanie kosztami procesu upadłości na podstawie preliminarza wydatków postępowania upadłościowego, którego

wykonanie powinno być ustawicznie kontrolowane, a preliminarz na bazie analizy odchyleń korygowany w miarę zmieniającej się sytuacji związanej głównie z wpływem uwarunkowań zewnętrznych.

Syndyk powinien w sposób ciągły analizować wydatki związane z procesem upadłości i podejmować działania zmierzające w kierunku ich racjonalizacji.

Ważnym czynnikiem racjonalizacji kosztów w tym przypadku jest skrócenie czasu zbycia masy upadłości przy zachowaniu zakładanej efektywności.

## Literatura

- Brol J., *ABC prawa spółek (9). Upadłość spółki jako przyczyna jej likwidacji*, „Rachunkowość” 2000 nr 3.
- Czajka D., *Jak zapobiec upadłości dłużnika – obrona dłużnika*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999.
- Hornngren Ch.T., Datar S.M., Foster G., *Cost. Accounting. A. Managerial Emphasis*, Prentice Hall, Person Education International, Upper Saddle River 2003.
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.
- Krajewski M., *System badania produktywności kosztów w przedsiębiorstwie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000.
- Łodziana A., Makuch B., *Upadłość likwidacyjna. Inwentaryzacja i wycena majątku. Ewidencja i sprawozdawczość finansowa. Praktyczny poradnik dla syndyków*, Difin, Warszawa 2005.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 2007, tom I*, International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF), Londyn 2007.
- Mioduchowska-Jaroszewicz E., *Model Altmana jako jedna z metod oceny wypłacalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2002 nr 40.
- Nahotko S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, Wydawnictwo AJG i OPO, Bydgoszcz 2003.
- Nowak E., Piechota R., Wierziński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Płoch J., *Przesłanki ogłoszenia upadłości i formy obrony*, „Kapitalista Powszechny” 1999 nr 2(75).
- Rubik J., *Relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością zarządczą, zarządzaniem kosztami i controllingiem kosztów*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, tom 13(69).
- Szrednicki A., Sokołowicz W., Matura S., *Prawo upadłościowe w praktyce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki metod integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. *Prawo upadłościowe i naprawcze*, DzU 2003 nr 60, poz. 535, art. 230.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm., art. 29 ust. 1.
- Wnuk T., *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*, INFOR 2002.
- Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 2.



## **THE COST MANAGEMENT DURING THE INSOLVENCY AND BANKRUPTCY PROCEEDINGS OF AN ENTERPRISE**

### **Summary**

The analysis is devoted to the problems connected with the issue of the cost management in a given enterprise, which is under the bankruptcy procedure.

The proper cost management during the bankruptcy procedure, which involves its minimization is extremely significant especially if we take the most important goal of the procedure, which is maximal satisfaction of the creditors, into consideration.