

## Wybrane problemy zarządzania finansami w instytucjach płatniczych

Henryk Sobolewski, Grzegorz Wojtkowiak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Zaprezentowanie problematyki zarządzania finansami krajowych instytucji płatniczych, ich kondycji finansowej oraz roli, jaką odgrywają w polskiej gospodarce.

*Metodologia badania* – Analiza wyników finansowych i danych rynkowych na podstawie danych pierwotnych, analiza przepisów prawa oraz wywiad.

*Wynik* – Przedstawienie specyficznych warunków i wyzwań zarządzania finansami w instytucjach płatniczych, uporządkowanie wiedzy o problematyce funkcjonowania instytucji płatniczych.

*Oryginalność/wartość* – Analiza problematyki zarządzania finansami dla wąskiej i względnie nowej grupy instytucji płatniczych, pełniących ważną rolę w rozwoju rynku e-commerce.

**Słowa kluczowe:** krajowe instytucje płatnicze, zarządzanie finansami, e-commerce

### Wprowadzenie

Współczesna gospodarka bardzo trudno poddaje się ścisłej charakterystyce, a zrozumienie rządzących nią praw wydaje się coraz trudniejsze. Związane jest to z jej kluczowymi cechami: zmiennością i niezwykle przyspieszeniem wszelkich procesów. Zmiany te dotyczą także sfery finansowej, zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak i ich relacji z otoczeniem. Znaczne skrócenie czasu dotyczy procesów wymiany informacji finansowych i ich przetwarzania, automatyzacji ulega sfera podejmowania decyzji finansowych, w końcu przyspieszeniu podlega bezpośredni obieg pieniądza. Ta ostatnia kwestia dotyczy nie tylko bezpośrednich przepływów pieniężnych, ale również wymiany walut, transferów wewnętrznych, tendencji z zakresu wdrażania różnego rodzaju instrumentów finansowych, czy organizacyjnych (np. cash-poolingu). Analiza tych problemów pozwala na łatwiejsze zarządzanie sferą finansów, jak również na szybsze podejmowanie decyzji.

Zachodzące w tym obszarze zmiany wymuszają istotne przeobrażenia instytucji wspierających działania finansowe, a także tworzenia przez nie nowych usług. Przedmiotem artykułu będzie relatywnie młody obszar usług finansowych wykonywanych przez krajowe instytucje płatnicze (dalej: KIP).

---

\* prof. dr. hab. Henryk Sobolewski, prof. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: h.sobolewski@ue.poznan.pl; dr Grzegorz Wojtkowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: g.wojtkowiak@ue.poznan.pl.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki zarządzania finansami krajowych instytucji płatniczych, ich kondycji finansowej oraz roli ją odgrywają w polskiej gospodarce. Omawiana branża jest stosunkowo młoda, została uregulowana pod koniec 2011 roku, a analiza dotyczy jedynie 35 podmiotów, które uzyskały zezwolenie działania w Polsce. Autorzy zatem świadomie poruszają wiele aspektów: prezentują zarówno kontekst rynkowy, przeprowadzają analizę kondycji finansowej i dopiero na tej podstawie, z uwzględnieniem ram prawnych, wskazują główne wyzwania sfery zarządzania finansami. Artykuł ma zatem służyć przybliżeniu tej tematyki, a zarazem być podstawą do dalszych badań.

Artykuł przygotowano w oparciu o przegląd literatury i opracowania dotyczące branży e-commerce, analizę danych finansowych instytucji płatniczych publikowanych przez KNF oraz wywiad przeprowadzony z zarządem jednej z instytucji płatniczych: Krajowego Integratora Płatności SA.

## 1. Rynek i znaczenie płatności elektronicznych w Polsce

Wspomniane we wstępie artykułu przyspieszenie wielu operacji finansowych związane jest także z oczekiwaniami klientów w sferze usług *business to customer*. Współcześni klienci nastawiają się przede wszystkim na wygodę, bezpieczeństwo i tempo przeprowadzania zakupów, choć w gospodarce ciągle wiodący jest segment handlu tradycyjnego.

Rozwój handlu przez internet w Polsce wiąże się z dostępem populacji do sieci, który od ponad 10 lat przestał być dobrem luksusowym. Przyczyniło się to do dynamicznych przemian handlu elektronicznego (Chodak 2010: 3). Internetowy handel w Polsce rozwija się w podobnej konfiguracji jak światowy. Biorąc pod uwagę dane Goldman Sachs i JP Morgan, globalna sprzedaż poprzez Internet wzrasta corocznie o ok. 19% (Cross Border e-Commerce, Trangle, UK, za: Kawa 2014: 8). Polscy konsumenci coraz częściej dokonują zakupów, używając do tego celu dostępu do sieci (Dąbrowska 2010: 502), a to z kolei pozytywnie wpływa na rozwój gospodarczy (Górka 2013: 141). W Polsce, według danych na 2013 roku, jedynie około 4% handlu detalicznego odbyło się w internecie, podczas gdy w takich krajach jak Wielka Brytania czy Niemcy, poziom ten wynosił odpowiednio 13 i 10% (*eCommerce Poland* 2013).

Wraz z rozwojem e-handlu zmieniają się również preferencje płatnicze klientów. Zgodnie z raportem NBP (*Zwyczaje płatnicze Polaków* 2013: 122), większość polskich konsumentów swoje zakupy opłaca za pomocą gotówki. Na drugim miejscu znajdują się karty płatnicze, a wśród nich największy udział ma karta debetowa. Najmniej popularną formą płatności wśród Polaków jest zapłata przelewem.

**Tabela 1**

Struktura płatności detalicznych i preferencja płatności w internecie

Płatności konsumentów	Struktura (%)	Płatności w internecie (preferencje konsumentów)	Wskazania (%)
Gotówka	81,8	Szybki przelew przez serwis płatności	60
Płatność/karta zbliżeniowa	0,5	Gotówka przy odbiorze	44
Karta debetowa	15,0	Wysyłka za pobraniem	42
Karta kredytowa	1,0	Przelew tradycyjny	38
Przelew	1,6	Gotówka przy odbiorze osobistym	22
Telefon komórkowy	0,0	Karta kredytowa przy składaniu zamówienia	17
Kredyt ratalny	0,0	Płatność SMS-em	10
Razem	100,0	Przez płatność mobilną	6
		Pozostałe ratalne i z odroczonym terminem	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zwyczaje płatnicze Polaków* (2013) oraz *E-commerce w Polsce* (2014).

Z tego samego raportu wynika, iż płatności bezgotówkowe odgrywają coraz większą rolę. Wśród Polaków, będących posiadaczami karty płatniczej, 21% dokonuje transakcji za pomocą karty, a jedynie 2% za pośrednictwem przelewu. Biorąc pod uwagę płatności bezgotówkowe w ujęciu wartościowym, ich odsetek wynosi 43% (*Zwyczaje płatnicze Polaków* 2013: 124).

Odmiennie kształtują się preferencje konsumentów dotyczące płatności za zakupy w sieci. W raporcie *E-commerce w Polsce* (2015: 62) poddano analizie pytanie dotyczące płatności, jakie najbardziej zachęcają klientów do robienia zakupów przez internet. Najczęściej, klienci kupujący online, deklarowali szybki przelew poprzez serwis płatności. Na drugim miejscu wskazywali płatność gotówką przy odbiorze osobistym u kuriera, a dopiero na szóstym płatność kartą kredytową przy składaniu zamówienia.

Udział rozwiązań elektronicznych i mobilnych będzie systematycznie rósł, podobnie jak oczekiwania sprzedawców i finalnych klientów wobec instytucji płatniczych. Spodziewać się jednak należy również pewnych zagrożeń – jak np. możliwości realizowania przelewów błyskawicznych, na co zwracają uwagę także inni autorzy podejmujący tematykę (por. Kunkowski 2013: 87).

Analiza danych dowodzi dużego znaczenia szybkości płatności dokonywanych podczas zakupów internetowych, niemniej należy także zauważyć, że funkcje automatyzacji płatności mogą mieć również znaczenie dla samych dostawców usług tradycyjnych – np. umożliwiając płatność z wykorzystaniem QR kodów. Podobnie wspomnieć należy o pewnym potencjale wykorzystania płatności elektronicznych na rynku business-to-business, który może rozwijać się np. wraz z rozpowszechnianiem elektronicznej wymiany faktur.

## 2. Sytuacja finansowa polskich instytucji płatniczych

Rozwój rynku wpływa bezpośrednio na liczbę aktywnie działających instytucji płatniczych. Wśród instytucji zarejestrowanych w Polsce, zezwolenie na funkcjonowanie jako instytucje płatnicze otrzymało 35 podmiotów (według danych na 30.09.2015), choć na polskim rynku funkcjonuje również w znacznej skali kilka zagranicznych podmiotów.

Sytuacja finansowa podmiotów (na podst. Informacje o sytuacji...) wydaje się być dobra, odznaczają się one bardzo wysokim kapitałem założycielskim, choć wskaźnik zysku okresu bieżącego do kapitału założycielskiego ze szczytu w połowie 2014 (10%) spadł do poziomu ok. 2% – co może być związane z uzyskiwaniem zezwoleń przez mniejsze i początkujące podmioty. Fundusze własne po pomniejszeniach posiadane przez KIP na każdy 1 tysiąc zł wartości realizowanych w roku transakcji wynosiły w ostatnim roku około 19 zł (z tendencją malejącą).

**Tabela 2**

Wybrane dane finansowe Krajowych Instytucji Płatniczych (w tys. zł)

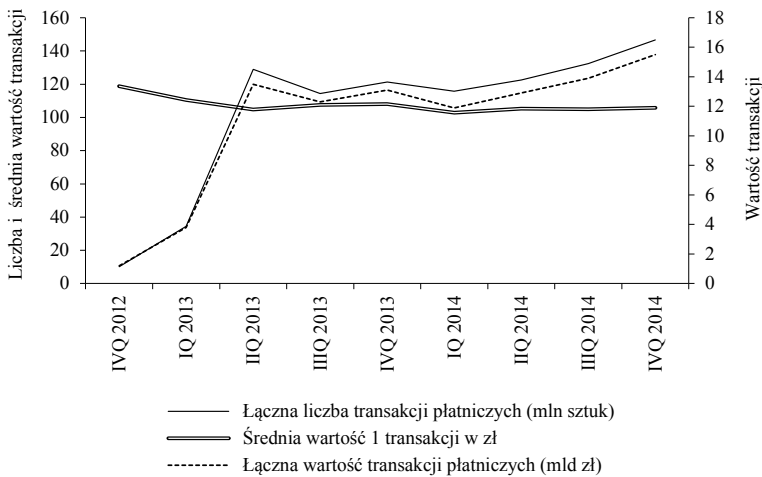
Wyszczególnienie	IVQ 2012	IVQ 2013	IVQ 2014	IIIQ 2015
Liczba instytucji płatniczych	3	19	28	35
Fundusze własne, w tym m.in.	35 237	304 218	502 311	556 908
kapitał założycielski	34 593	295 312	466 521	532 071
kapitał z aktualizacji wyceny	0	0	1 785	1 825
niepodzielony zysk z lat ub.	645	3 810	6 771	11 283
zysk bieżącego okresu	0	5 096	27 234	11 729
Pomniejszenia (m.in.)	4 963	35 330	226 575	247 020
wartości niematerialne i praw.	4 132	31 219	35 463	47 373
strata z lat ubiegłych	832	4 111	184 329	188 602
strata netto bieżącego okresu		0	1 557	5 895
Fundusze własne (po pomniejsz.)	30 274	268 887	275 735	309 888
Środki finansowe	117 664	382 011	420 687	477 801
środki pieniężne w kasie	26	2 082	5 195	14 733
rachunek bieżący netto	117 638	371 466	402 906	457 991
należności	0	8 463	12 586	5 078

Źródło: opracowanie własne z podstawie: Informacje o sytuacji biur usług płatniczych (BUP) i krajowych instytucji płatniczych (KIP) w okresie IV kw. 2012 – III kw. 2015 r.

Analizując sytuację KIP warto zwrócić uwagę na dołączenie do ich grona podmiotów, które osiągają znaczne straty lub straty te ponosiły wcześniej. Szczególnie jest to widoczne w okresie IV kw. 2014 roku, w którym skumulowana strata wynosi łącznie niemal 40% kapitałów założycielskich.

Konserwatywne podejście do oceny kondycji KIP wyłącza z ich kapitałów wartości odpowiadające wartościom niematerialnym i prawnym – ich udział w funduszach własnych był względnie stabilny i w badanym okresie wynosił od 11% do 8%. Jednocześnie wymogi

formalne nakazujące utrzymywać odpowiedni poziom środków pieniężnych, a także charakter działalności, tłumaczą wysoki poziom środków finansowych KIP, które w badanym okresie wynosiły średnio ok 123% funduszy własnych (choć z tendencją malejącą). Równocześnie w środkach finansowych nie występowały instrumenty dłużne o niskim ryzyku, ani papiery wartościowe uznawane za zabezpieczenie przez NBP. Środki pieniężne posiadane przez podmioty na każdy 1 tysięcy zł wartości realizowanych w roku transakcji wynosiły w ostatnim roku około 27 zł (z tendencją malejącą).



**Rysunek 1.** Liczba i wartość transakcji realizowanych przez KIP

Źródło: opracowanie własne z podstawie: Informacje o sytuacji...

Sama skala działania wykazuje wyraźny wzrost liczby i wartości transakcji w początkowym okresie, stabilizację w 2014 roku, i ponowny wyraźny wzrost w roku 2015. Średnia wartość transakcji wykazuje tendencję nieznacznie malejącą i kształtuje się na poziomie ponad 100 zł.

### 3. Zarządzanie finansami instytucji płatniczej

Podstawą badania specyfiki zarządzania finansami usług płatniczych powinna być analiza świadczonych usług, jest ona jednak przedmiotem licznych opracowań (Harasim, Frączek, Szustak, Klimonowicz 2011; Paluszczak 2014; Iwańczuk-Kaliska 2013). Zaznaczyć jednak należy, że sama problematyka pieniądza elektronicznego oraz rozwój zarówno technologii, jak i ram prawnych (por. Srokosz 2005), będą mieli bezpośredni wpływ na zmianę w problematyce zarządzania finansami, z którą spotykają się menadżerowie.

Pierwsza grupa wyzwań związanych z zarządzaniem finansami w instytucjach płatniczych dotyczy specyfiki przedmiotu działalności oraz uregulowań prawnych, które wymuszają odpowiedni sposób postępowania.

W przypadku elektronicznej obsługi płatności, istotne jest nie tyle przesłanie pieniędzy, co niezwłoczne przekazanie rzetelnej i potwierdzonej informacji o dokonanej płatności; to pozwala na realizację zdalnej transakcji zakupu. Samo przesłanie informacji, jej tempo i gwarancja poprawności danych stanowi kluczową podstawę budowania wartości dodanej zarówno dla płatników (klientów np. sklepów internetowych), jak i sprzedawców (sklepów internetowych będących klientami instytucji płatniczych). Równocześnie zarządzanie informacją o przepływie finansowym musi być zrównoważone faktycznym przepływem pieniężnym – instytucja płatnicza przesyłająca informację o dokonanej płatności warunkuje uruchomienie dalszych kroków prowadzących do zakończenia transakcji między płatnikiem a sprzedawcą.

Instytucje płatnicze nie zastępują roli banków, nie są też w praktyce jedynie pośrednikiem w dokonywaniu płatności, ale na pewien okres kumulują płatności sprzedawców. Równocześnie jednak posiadane środki muszą być ściśle wyodrębnione (co jest również wymogiem ustawowym) oraz odpowiadać wysokości zobowiązań wobec sprzedawców, zgodnie z informacją o przyjętych płatnościach im przekazanych. Taki proces powoduje utrzymywanie relatywnie wysokiej płynności (wskazanej również w analizie sytuacji instytucji płatniczych), która jednak nie może być podstawą do stosowania innych form inwestowania – przepisy prawa umożliwiają wykorzystanie jedynie najbezpieczniejszych instrumentów lokowania kapitału.

Obok specyfiki działalności, znaczną grupę wymogów wpływającą na sposób zarządzania finansami instytucji płatniczych, definiuje Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych (dalej: Ustawa). Jedne z kluczowych regulacji dotyczą wysokości funduszy własnych odpowiadających kapitałom własnym, ale pomniejszonym m.in. o wartości niematerialne i prawne, które muszą odpowiadać wysokości realizowanych obrotów (art. 76 Ustawy oraz Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 listopada 2011 r.). Równocześnie instytucje płatnicze powinny zapewnić pokrycie funduszy własnych w 80% środkami pieniężnymi. Zalecenie to potęguje konieczność utrzymania wysokiej płynności instytucji płatniczych, zmniejsza również możliwości dysponowania zyskiem.

Przesyłanie środków pieniężnych o znacznej wartości wiąże się jednocześnie z relatywnie niskimi marżami, co również zostało potwierdzone wcześniejszą analizą sytuacji instytucji płatniczych.

Podsumowując, do elementów charakterystyki zarządzania finansami w instytucjach płatniczych wynikających ze specyfiki działalności, należą:

- znaczenie tempa przesyłania informacji o przepływach pieniężnych w procesie świadczenia usług,
- konieczność utrzymania wysokiej płynności w każdym momencie funkcjonowania oraz ograniczone możliwości wykorzystywania nadpłynności,

- konieczność utrzymywania odpowiedniej wysokości funduszy własnych przy zachowaniu wysokiego pokrycia tych funduszy środkami pieniężnymi,
- zarządzanie relatywnie wysokimi przepływami pieniężnymi przy niskich przychodach.

Na podstawie wywiadów wyróżniono elementy wpływające na charakterystykę zarządzania finansami w instytucjach płatniczych, które są związane z bezpośrednią praktyką działalności. Jedną z ważniejszych cech jest tu konieczność utrzymywania bardzo wysokiego stopnia informatyzacji działalności wraz z niezbędną całodobową obsługą. Każde spowolnienia, odcięcia łączności, opóźnienia w dostarczaniu informacji powodują bezpośrednie zagrożenie dla prawidłowości i tempa przeprowadzanych transakcji i wpływają na pierwotne transakcje między płatnikiem a sprzedawcą.

Podstawą budowy wartości dodanej jest również przygotowanie możliwie szerokiego wachlarza kanałów płatności: w praktyce możliwości płatności (i natychmiastowego potwierdzenia) z rachunków w różnych bankach, płatności kartami oraz innych rozwiązań typu BLIK (standard dla płatności mobilnych). Mnogość kanałów uiszczania opłat stwarza spore wyzwania ich synchronizacji z systemami informacyjnymi instytucji płatniczych. Z tym problemem związana jest także ciekawa kwestia algorytmów kontrolujących spójność informacji opartych na systemach informacyjnych działających w czasie rzeczywistym np. z wyciągami bankowymi dostępnymi cyklicznie. Właśnie odpowiednie algorytmy kontrolne są podstawą bezpieczeństwa systemu – szczegółowa analiza stosowanego systemu kontroli i weryfikacji może być tematem dalszych analiz problemów instytucji płatniczych.

Osobną grupą wyzwań dla zarządzania finansami instytucji płatniczych jest problem braku przewidywalności zachowań sprzedawców i płatników; w szczególności w zakresie rozliczeń. Problemem raczej nie merytorycznym, ale mieszczącym się w ramach zarządzania finansami, jest również kwestia obsługi klienta instytucji płatniczej (sprzedawcy i płatnika), w szczególności w sytuacji korzystania z nieautomatyzowanych kanałów płatności, w których możliwość popełnienia błędu przez użytkownika jest znaczna.

Ostatnim aspektem, kluczowym z perspektywy zarządzania finansami, jest zdolność do generowania pozytywnych wyników, które w przypadku instytucji płatniczych zależą oczywiście od wynagrodzenia za usługi, ale również od zmiennych kosztów usług bankowych i operatorów innych kanałów płatności.

Podsumowując, główne cechy charakterystyczne zarządzania finansami instytucji płatniczych obejmują:

- zależność sprawności działania od sprawności informatycznej,
- zarządzanie znaczną liczbą typów rachunków bankowych i innych kanałów płatności,
- konieczność opierania swej działalności na informacjach z systemów bankowych, potwierdzanych dopiero po czasie właściwym dokumentem,
- konieczność wdrażania wielu algorytmów bezpieczeństwa gwarantujących spójność danych,
- brak przewidywalności zachowania klientów i płatników w zakresie rozliczeń,



- konieczność realizacji obsługi problemów technicznych użytkowników systemów,
- dużej zależności marży od zmian w opłatach bankowych czy opłatach organizacji kartowych.

Wnioski dotyczące wrażliwości marży i poziomu przychodu w relacji do obrotu potwierdza, zarówno powyższa analiza kondycji wszystkich KIP, jak i wskazania w raportach KNF (Informacje o sytuacji...: 13). Zwraca się uwagę, że podczas oceny wniosków o zezwolenie na działania w charakterze KIP, faktycznie wyniki osiągnięte przez wnioskodawców istotnie różniły się od przedstawianych planów finansowych – osiągnięto niższe przychody i generowano straty. Poprawa tych wyników powinna być możliwa przez właściwe zarządzanie płynnością (por. Kwiecień 2015: 41), te rozwiązania są jednak bardzo ograniczone prawnie.

Uzyskane wyniki charakterystyki zarządzania finansami instytucji płatniczych uzupełnić również należy o wymogi dotyczące sformalizowania procesu zarządzania, w tym m.in. procesu budżetowania, zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej – te sfery stanowią najważniejsze zastrzeżenia kontroli przeprowadzanych przez KNF w KIP (Informacja dla KNF...: 32–33). Ramy prawne wyznaczają również szereg obowiązków informacyjnych i administracyjnych związanych z obsługą klienta i zapewnianiem mu bezpieczeństwa (por. Ślążyńska-Kluczek 2015; Szpringer, Szpringer 2014), które mają też bezpośredni wpływ na kształt i sposób zarządzania systemami informacyjnymi w obszarze finansowym

## **Uwagi końcowe**

Na współczesny e-handel ogromny wpływ ma postępujący rozwój technologiczny, zmiany zwyczajów konsumentów; przykładami przeobrażeń są podejmowane przez wielkie koncerny (np. Facebooka) próby uruchamiania sprzedaży w oparciu o portale społecznościowe, rozwój usług mobilnych umożliwiających dokonywanie zakupów czy wypłat z bankomatów jedynie z wykorzystaniem telefonów komórkowych (np. przez usługę Blik Polskiego Standardu Płatności).

Wielu autorów podkreśla w swoich badaniach, że dotychczasowe przyzwyczajenia płatnicze Polaków są dość konserwatywne (np. Harasim 2015, Maciejewski 2013), szczególnie w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Podobny wniosek dotyczy rozwoju branży e-commerce. Taka sytuacja jest jednak jedynie dobrą prognozą dla samego rynku, który ciągle ma olbrzymi potencjał rozwoju.

Jest to również podstawą do zainteresowania się szczególną problematyką instytucji płatniczych i sposobu zarządzania przez nie finansami. W przyszłych pracach i badaniach warto w szczególności zwrócić uwagę na interesującą i specyficzną dla branży kwestię bieżącej kontroli finansowej, zapewniania bezpieczeństwa i algorytmów koordynujących informacje pozyskiwane z różnych systemów.



## Literatura

- Chodak G. (2010), *E-commerce – The Way of Market Globalization*, Munich Personal RePEc Archive, [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/34181/1/MPRA\\_paper\\_34181.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/34181/1/MPRA_paper_34181.pdf) (dostęp 10.01.2015).
- Dąbrowska A. (2010), *Konsument na rynku e-handlu w wybranych krajach Unii Europejskiej (w świetle wyników badań)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, [www.wziew.pl/zn/595/ZN\\_595.pdf](http://www.wziew.pl/zn/595/ZN_595.pdf) (10.01.2015).
- eCommerce Poland 2013* (2013), *Executive summary report*, Dotcom River, Wrocław.
- E-commerce w Polsce 2015* (2015), Gemius, [www.ecommercepolska.pl/files/2014/3773/7695/E-commerce\\_w\\_Polsce\\_2015.pdf](http://www.ecommercepolska.pl/files/2014/3773/7695/E-commerce_w_Polsce_2015.pdf) (28.01.2016).
- Górka J. (2013), *Aspekty ekonomiczne obrotu bezgotówkowego*, w: *Obrót bezgotówkowy w Polsce*, red. H. Żukowska, M. Żukowski, Wydawnictwo KUL, Lublin, [www.kul.pl/files/1225/public/obrot.pdf#page=57](http://www.kul.pl/files/1225/public/obrot.pdf#page=57) (10.01.2016).
- Harasim J., Frączek B., Szustak G., Klimonowicz M. (2011), *Europejski rynek płatności detalicznych*, CeDeWu, Warszawa.
- Harasim J. (2015), *Zwyczaje płatnicze konsumentów a możliwości ograniczenia obrotu gotówkowego w Polsce*, Zeszyty Naukowe nr 2 (938), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Informacja dla KNF. Podsumowanie czynności inspekcyjnych i walidacyjnych w sektorze bankowym, spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych i krajowych instytucjach płatniczych za rok 2013, Departament Bankowości Komercyjnej i Specjalistycznej oraz Instytucji Płatniczych, [www.knf.gov.pl/opracowania/rynek\\_uslug\\_platniczych/analiza\\_i\\_opracowania.html](http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_uslug_platniczych/analiza_i_opracowania.html) (10.01.2016).
- Informacje o sytuacji biur usług płatniczych (BUP) i krajowych instytucji płatniczych (KIP) w okresie IV kw. 2012–III kw. 2015 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej i Specjalistycznej oraz Instytucji Płatniczych, [www.knf.gov.pl/opracowania/rynek\\_uslug\\_platniczych/index.html](http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_uslug_platniczych/index.html) (10.01.2016).
- Iwańczuk-Kaliska A. (2013), *Wybrane teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania systemów płatności detalicznych*, w: *Obrót bezgotówkowy w Polsce*, red. H. Żukowska, M. Żukowski, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kawa A. (2014), *Logistyka e-handlu w Polsce, Raport*, <http://media.poczta-polska.pl/file/attachment/612453/bb/logistyka-e-handlu-w-polsce.pdf> (10.01.2015).
- Kunkowski J. (2013), *Rola i zadania integratorów płatności w polskim e-handlu*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” vol. 2, iss. 2.
- Kwiecień A. (2015), *Zarządzanie płynnością jako sposób na poprawę efektywności w zarządzaniu finansami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73.
- Maciejewski K. (2013), *Uczestnicy obrotu bezgotówkowego na rynku polskim*, w: *Obrót bezgotówkowy w Polsce*, red. H. Żukowska, M. Żukowski, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Paluszczak M. (2014), *Płatności E-commerce*, w: *E-commerce manager. Profesjonalista w e-handlu*, red. A. Zygaldewicz, Fundacja Polak 2.0, Poznań.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 listopada 2011 r. w sprawie metody obliczania kwoty, o której mowa w art. 76 ust. 4 pkt 2 ustawy o usługach płatniczych.
- Srokosz W. (2004), *Instytucja pieniądza elektronicznego*, „CBKE e-biuletyn” nr 3.
- Szpringer M., Szpringer W. (2014), *Nowe zjawiska w regulacji rynku usług płatniczych (wybrane problemy na tle projektu noweli do dyrektywy PSD)*, „E-mentor” nr 4 (56).
- Ślązyńska-Kluczek D. (2015), *Obowiązki informacyjne dostawców usług płatniczych w Polsce i Europie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 2.
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych.
- Zwyczaje płatnicze Polaków* (2013), Narodowy Bank Polski, [www.nbp.pl/systemplatniczy/zwyczaje\\_platnicze/zwyczaje\\_platnicze\\_Polakow.pdf](http://www.nbp.pl/systemplatniczy/zwyczaje_platnicze/zwyczaje_platnicze_Polakow.pdf) (28.01.2016).

### CHOSEN PROBLEMS OF FINANCE MANAGEMENT OF NATIONAL PAYMENT INSTITUTIONS

**Abstract:** *Purpose* – Presenting a problem of finance management of national payment institutions, their financial standing and role in the Polish economy.

*Design/methodology/approach* – Analysis of financial results and market data based on initial data, analysis of legal regulations and interview.

*Findings* – Presenting the specific conditions and challenges of finance management in payment institutions, structurizing the knowledge about the subject of functioning of payment institutions

*Originality/value* – Analysis of subject of finance management for a narrow and relatively new group of payment institutions, which perform a significant role in e-commerce market development

**Keywords:** national payment institutions, finance management, e-commerce

### Cytowanie

Sobolewski H., Wojtkowiak G. (2016). Wybrane problemy zarządzania finansami w instytucjach płatniczych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 841–850; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).