

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ: ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ЗАХОДІВ

## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE: DIRECTIONS AND MEASURES JUSTIFICATION

**Кузьо Н.Є.**

старший викладач ЗВО кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>

**Косар Н.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

**Питуляк Н.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6579-9189>

**Kuzo Nataliia, Kosar Nataliia, Pytulyak Nataliya**  
Lviv Politechnic National University

*У сучасних складних умовах для забезпечення більш ефективної діяльності банківським установам України необхідно визначити пріоритетні напрями підвищення їх конкурентоспроможності. З цієї метою доцільно використати такі напрями як збільшення капіталу комерційного банку та покращання активів, розвиток збутової мережі банку та його продуктів, активізація просування банківських продуктів, покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього. Для їх деталізації було розроблено дерево рішень. Встановлено, що з метою визначення пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності комерційного банку доцільно використати метод аналізу ієрархій та побудувати матриці для проведення попарної оцінки пріоритетності розроблених заходів за відповідними напрямками. За запропонованою методикою було визначено пріоритетність заходів для підвищення конкурентоспроможності одного з комерційних банків України.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, комерційний банк, банківська конкуренція, метод аналізу ієрархій, дерево рішень.

*In order to ensure more effective activity in current difficult conditions banking institutions of Ukraine need to determine the priority directions for increasing their competitiveness. It can be defined as the ability of a commercial bank to withstand competition in a specific market within a particular period of time based on adaptation to the influence of external factors, offering competitive banking products, effective management of resources, and ensuring stability in general. The article develops the main directions for increasing the competitiveness of a commercial bank in the form of a decision tree in the following areas: increasing capital and improving assets (increasing the amount of equity capital, the amount of resources involved, optimizing the structure of the bank balance sheet, improving the quality of the bank's loan portfolio and assets); development of the sales network (optimization of the organizational structure, number of branches and representative offices of the bank, expansion of electronic sales channels); development of banking products (increasing the range of innovative banking products, improving the quality of banking products, packaging them for specific market segments, optimizing product prices); activation of the promotion of bank products (formation of partnership programs with financial and non-financial institutions,*

conducting advertising campaigns on the Internet, activation of the bank's activities in social networks), improvement of the bank's image and increase of trust in it (allocation of funds to help the Armed Forces, domestic medicine, displaced persons, investing in promising projects in Ukraine, conducting a policy of preventing illegal financial transactions in the economy). To determine the priorities of the directions for increasing the competitiveness of a commercial bank, it is advisable to use the method of analyzing hierarchies and build matrices for conducting a pairwise assessment of the priorities of the above measures in the relevant directions. It is advisable to use a survey of experts on a 9-point scale to obtain estimates of pairwise comparison. According to the proposed methodology, the priority of measures to increase the competitiveness of one of the commercial banks of Ukraine was determined.

**Key words:** competitiveness, commercial bank, banking competition, method of analysis of hierarchies, decision tree.

**Поставка проблеми.** У сучасних складних умовах воєнного часу, коли значно скоротилася дохідна база вітчизняних комерційних банків, зменшилася чисельність населення та відповідно кількість клієнтів банків, при наявності гострої конкуренції на ринку, банківські установи повинні розробляти заходи у напрямі підвищення своєї конкурентоспроможності. Проте більшість комерційних банків України сьогодні характеризуються відносно невисоким рівнем конкурентоспроможності. Одними з причин цього є їхнє нестійке фінансове і матеріальне становище, недостатньо ефективний рівень використання інструментів маркетингу для задоволення потреб цільових ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення сутності та методів оцінювання конкурентоспроможності комерційних банків достатньо висвітлені у науковій літературі. Різні підходи науковців щодо тлумачення терміну "конкурентоспроможність банку" подано Крухмаль О.В., Барановською О., Гладинець Н.Ю., Петриною В.В. [1; 2, с. 817]. Основні проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних комерційних банків та фактори впливу на неї розглядають Золотарьова О.В., Гура С.О. [3, с. 36]. Золотарьова О.В., Гура С.О., Самборська-Музичко Ю. О. [3, с. 36; 4, с. 184] аналізують головні параметри конкурентоспроможності комерційного банку загалом. Як відзначено Сало І.В., Мірошниченко О.В. у сфері управління своєю конкурентоспроможністю сьогодні комерційні банки України можуть використовувати три основні підходи – системний, процесний та ситуаційний [5, с. 282], проте автори їх не деталізують. Найбільш поширені методи оцінювання конкурентоспроможності комерційного банку у світовій практиці аналізують Крухмаль О.В., Барановська О.А., Приходько Є.А. [1; 6]. Брітченко І. Г. [7, с. 177–178] визначив ті фактори, що суттєво зменшують конкурентоспроможність вітчизняних банків та їх конкурентні переваги, ним також подано напрями підвищення їх конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції України. Проте тут мова йде загалом про конкурентоспроможність банківської системи, а не окремого комерційного банку.

Коверзою В.С., Неізвестною О.В., Шендригоренко М.Т., Івановою Н.С. [8] подано заходи, які доцільно реалізувати банкам України для

підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності і з метою попередження та зниження ризиків української банківської системи в умовах євроінтеграції, визначено інструменти їх реалізації із залученням держави. Алексєнко М.Д., Денисенко А.В. [9, с. 22–25] визначено роль дистанційного обслуговування клієнтів, використання нових фінансових інструментів для підвищенні конкурентоспроможності банку.

Як відзначено Зайонцем А.В. [10, с. 72] підвищенню конкурентоспроможності банку сприятиме зниження ним операційних витрат, збільшення швидкості прийняття кредитних рішень через впровадження штучного інтелекту і Big Data. Це дозволить банку посилити свої конкурентні переваги і порівняно із FinTech компаніями за рахунок покращення якості своїх продуктів та обслуговування клієнтів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз літературних джерел свідчить, що у них не структуровані окремі заходи за складовими підвищення конкурентоспроможності комерційного банку на ринку, не подана методика визначення найбільш пріоритетних з них.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності комерційного банку України за окремими її складовими та визначення найбільш пріоритетних з них для конкретної банківської установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом перших місяців війни банківський сектор України мав помірні втрати внаслідок своєчасних дій НБУ. Проте після початку ведення війни в Україні попит на кредити із сторони населення скоротився. Кредитування підприємств підтримувалося сформованими державними програмами. Проте, незважаючи на воєнні ризики, існуючий рівень ліквідності банківської системи в Україні є задовільним. Обсяг депозитних коштів клієнтів у комерційних банках України збільшився передусім за рахунок використання коштів населення у вітчизняній валюті на вимогу. У той же час обсяг коштів підприємств в умовах воєнного стану скорочувався, передусім в іноземній валюті. У табл. 1 наведено загальний рейтинг стійкості комерційних банків України.

Таблиця 1

**Загальний рейтинг стійкості комерційних банків за підсумками 3 кварталу 2022 р.**

Банк	Загальний рейтинг, балів	Стресостійкість, балів	Лояльність вкладників, балів	Частка вкладів фізосіб у зобов'язання, %	Частка на ринку роздрібних депозитів, %
АТ "Райффайзен банк Аваль"	4,10	3,9	4,2	37,06	5,97
АТ "Укрсиббанк"	3,93	4	3,7	40,04	3,96
АТ "Креді Агріколь Банк"	3,87	3,9	3,8	23,23	1,63
АТ КБ "ПриватБанк"	3,83	3,5	3,9	68,72	34,94
АТ "Кредобанк"	3,77	3,7	4	37,28	1,35
АТ "Укргазбанк"	3,72	3	4,5	21,73	3,54
АТ "Ощадбанк"	3,69	3,2	4,1	68,33	17,5
АТ "ОТП Банк"	3,64	3,8	3,2	34,97	2,73
АТ "Універсал Банк"	3,58	3,2	4,3	68,16	4,91
АТ "Укрексімбанк"	3,55	3,1	3,9	14,82	3,64
АТ "ПУМБ"	3,32	3,2	3,4	38,91	4,23
АТ "ПроКредит Банк"	3,23	3	3,2	31,05	1,08
АТ АБ "Південний"	3,20	3,2	3,6	32,99	1,29
АТ "Правекс Банк"	3,19	3,1	3,5	36,15	0,35
АТ "Ідея Банк"	3,19	3,2	3,5	75,09	0,35

Джерело: [11]

Важливою характеристикою діяльності банку є його конкурентоспроможність, а саме його реальна та потенційна спроможність витримати конкуренцію на конкретному ринку у конкретний період часу на основі адаптації до впливу зовнішніх чинників, пропозиції конкурентоспроможних банківських продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості.

До основних особливостей банківської конкуренції можна віднести [12, с. 82]:

- високий рівень регулювання діяльності банківських установ, зокрема захист середовища здорової конкуренції;
- відносно усталений перелік банківських продуктів;
- відсутність безумовних монополій;
- розвиток самообслуговування клієнтів;
- перевага видової конкуренції у внутрішньогалузевій конкуренції;
- реалізація міжгалузевої банківської конкуренції як у формі переливу капіталу, так і у формі функціональної конкуренції;
- використання як цінової, так і нецінової конкуренції;
- суттєвий вплив банківської конкуренції на формування економічної та національної безпеки держави.

У сучасних умовах для підвищення ефективності банківським установам необхідно визначити пріоритетні напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності комерційного банку у вигляді дерева рішень наведені на рис. 1.

Для визначення пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності комерційного банку доцільно використати метод аналізу ієрархій. Для цього складемо матрицю для попарної оцінки визначення пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності (табл. 2).

Для отримання значень  $a_{ij}$  доцільно використати опитування експертів за 9-ти бальною шкалою, запропонованою у [14]:

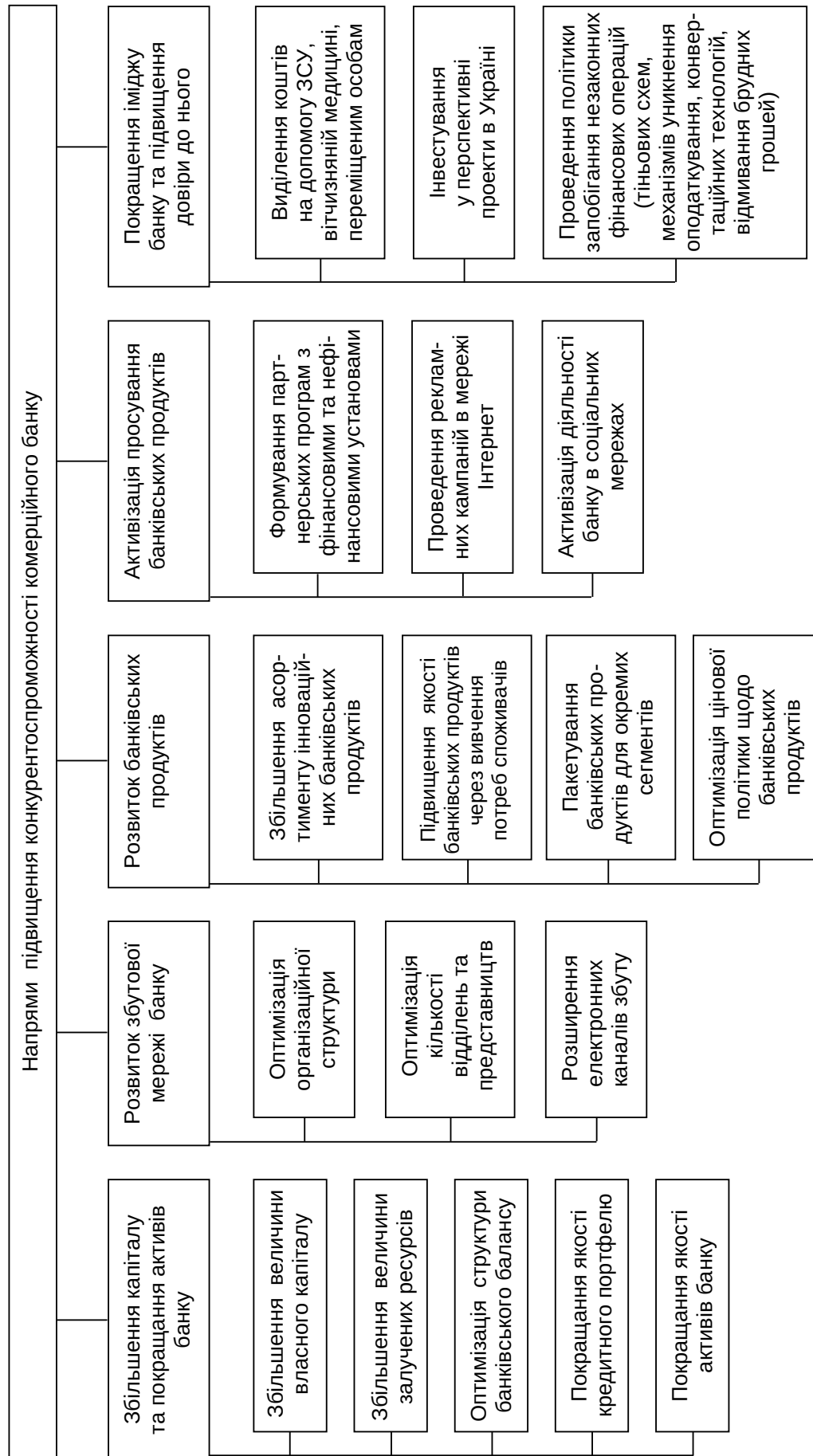
- 1 бал означає, що визначені напрями підвищення конкурентоспроможності рівноважливі;
- 3 бали означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності незначно переважає інший;
- 5 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності переважає інший;
- 7 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності значно переважає інший;
- 9 балів означає, що один напрям підвищення конкурентоспроможності абсолютно переважає інший.

Елементи вектора пріоритетів визначаються за формулою

$$v_i = \sqrt[n]{\prod a_{ij}}, \quad (1)$$

Елементи нормованого вектора визначаються за формулою

$$m_i = \frac{v_i}{\sum v_i}. \quad (2)$$



**Рис. 1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності комерційного банку у вигляді дерева рішень**

Джерело: складено з використанням [13, с. 141–143]

Таблиця 2

Оцінка пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності комерційного банку

Напрями	Збільшення капіталу та покращання активів банку	Розвиток збутової мережі банку	Розвиток банківських продуктів	Активізація просування банківських продуктів	Покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Збільшення капіталу та покращання активів банку	1	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{15}$	$v_1$	$m_1$
Розвиток збутової мережі банку	$a_{21} = 1/a_{12}$	1	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	$v_2$	$m_2$
Розвиток банківських продуктів	$a_{31} = 1/a_{13}$	$a_{32} = 1/a_{23}$	1	$a_{34}$	$a_{35}$	$v_3$	$m_3$
Активізація просування банківських продуктів	$a_{41} = 1/a_{14}$	$a_{42} = 1/a_{24}$	$a_{43} = 1/a_{34}$	1	$a_{45}$	$v_4$	$m_4$
Покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього	$a_{51} = 1/a_{15}$	$a_{52} = 1/a_{25}$	$a_{53} = 1/a_{35}$	$a_{54} = 1/a_{45}$	1	$v_5$	$m_5$
Сума	-	-	-	-	-	$\sum v_i$	1,00

Джерело: розробка авторів

Для використання запропонованого методу необхідно також побудувати матриці для попарної оцінки пріоритетності заходів:

- збільшення капіталу та покращання активів банку;
- розвитку збутової мережі банку;
- розвитку банківських продуктів;
- заходів активізації просування банківських продуктів банку;
- покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього.

За запропонованою методикою було визначено пріоритетність заходів підвищення конкурентоспроможності АТ "Ідея Банк". Результати проведених досліджень наведено у табл. 3.

Отже, пріоритетними заходами підвищення конкурентоспроможності АТ "Ідея Банк" є розширення електронних каналів збуту, інвестування у перспективні проекти в Україні, збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів, оптимізація кількості відділень та представництв, оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів, підвищення якості банківських послуг через вивчення потреб споживачів, пакетування банківських продуктів для окремих сегментів, покращання якості кредитного портфелю та проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет.

Проведення рекомендованих заходів дозволить банківській установі збільшити кількість клієнтів, поліпшити фінансові показники, покращити її позитивний імідж на ринку банківських продуктів України.

**Висновки.** Для підвищення конкурентоспроможності комерційного банку доцільно використати такі напрями як збільшення капіталу та покращання активів, розвиток збутової мережі банку та його продуктів, активізація просування банківських продуктів, покращення іміджу банку та підвищення довіри до нього. Для їх деталізації можна використати дерево рішень, а для визначення пріоритетності – метод аналізу ієрархій. Проведені розрахунки для АТ "Ідея Банк" дозволили встановити такі пріоритетні заходи підвищення його конкурентоспроможності як розширення електронних каналів збуту, інвестування у перспективні проекти в Україні, збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів, оптимізація кількості відділень та представництв, оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів, підвищення якості банківських послуг через вивчення потреб споживачів, пакетування банківських продуктів для окремих сегментів, покращання якості кредитного портфелю та проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет.

Таблиця 3

**Визначення пріоритетності заходів підвищення конкурентоспроможності АТ "Ідея Банк"**

Заходи	Важливість (нормований вектор) напряму	Оцінка (нормований вектор) заходу	Зважена оцінка	Пріоритетність
Збільшення величини власного капіталу	0,11	0,11	0,012	16
Збільшення величини залучених ресурсів	0,11	0,27	0,030	12
Оптимізація структури банківського балансу	0,11	0,14	0,015	15
Покращання якості кредитного портфелю	0,11	0,38	0,042	8
Покращання якості активів банку	0,11	0,10	0,011	17
Оптимізація організаційної структури	0,34	0,10	0,034	11
Оптимізація кількості відділень та представництв	0,34	0,26	0,088	4
Розширення електронних каналів збуту	0,34	0,64	0,218	1
Збільшення асортименту інноваційних банківських продуктів	0,27	0,33	0,089	3
Підвищення якості банківських продуктів через вивчення потреб споживачів	0,27	0,19	0,051	6
Пакування банківських продуктів для окремих сегментів	0,27	0,17	0,046	7
Оптимізація цінової політики щодо банківських продуктів	0,27	0,30	0,081	5
Проведення рекламних кампаній в мережі Інтернет	0,09	0,46	0,041	9
Формування партнерських програм з фінансовими та не фінансовими установами	0,09	0,32	0,029	13
Активізація діяльності банку в соціальних мережах	0,09	0,22	0,020	14
Виділення коштів на допомогу ЗСУ, вітчизняній медицині, переміщенням особам	0,18	0,20	0,036	10
Інвестування у перспективні проекти в Україні	0,18	0,60	0,108	2
Проведення політики запобігання незаконних фінансових операцій	0,18	0,20	0,036	10

Джерело: розробка авторів

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3023> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Гладинець Н.Ю., Петрина В.В. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 814–818.
3. Золотарьова О.В., Гура С.О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 34–37.
4. Самборська-Музичко Ю.О. Конкурентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку. *Економічний аналіз*. 2014. Том 17. № 1. С. 181–188.
5. Сало І.В., Мірошніченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 279–285.
6. Приходько Є.А. Методи оцінки конкурентоспроможності банку на депозитному ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/159.pdf> (дата звернення: 05.03.2023).
7. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 176–179.

8. Коверза В.С., Неізнестна О.В., Шендригоренко М.Т., Іванова Н.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.75> (дата звернення: 05.03.2023).

9. Алексеєнко М.Д., Денисенко А.В. Інноваційні послуги та підвищення конкурентоспроможності банків. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1 (29). С. 19–27.

10. Зайонц А.В. Підвищення конкурентоспроможності банку на кредитному ринку за рахунок упровадження інновацій на основі big data та технологій штучного інтелекту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-38>.

11. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2022. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (дата звернення: 04.03.2023).

12. Маркетинг у банку : навч. посібник. / за заг. ред. Т.А. Васильєвої. Суми, 2014. 353 с.

13. Трикозенко О.Г., Брітченко І.Г. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку: монографія / під наук. ред. проф. Брітченка І.Г. Полтава, 2011. 270 с.

14. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. URL: <https://pqm-online.com> (дата звернення: 06.03.2023).

#### REFERENCES:

1. Krukhmal O.V., Baranovska O.A. (2014) Konkurentospromozhnist banku ta bankivskoho produktu: faktory vplyvu ta otsinka [The competitiveness of bank's and products: the influence factors and assessment]. *Efektivna ekonomika*, No. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3023> (accessed March 4, 2023).

2. Hladynets N.Iu., Petryna V.V. (2015) Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku: teoretychni aspekty ta pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of commercial bank: theoretical aspects and approaches to definition]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Issue 4, pp. 814–818.

3. Zolotarova O.V., Hura S.O. (2016) Konkurentospromozhnist banku: zmist, faktory vplyvu ta perspektyvni metody otsiniuvannia [Competitiveness of the bank: content, factors and perspective evaluation methods]. *Investyt-sii: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 34–37.

4. Samborska-Muzychko Yu. O. (2014) Konkurentospromozhnist yak ob'iekt analizu pry formuvanni stratehii banku [Competitiveness as an object of analysis in bank's strategy forming]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 17, no. 1, pp. 181–188.

5. Salo I.V., Miroshnychenko O.V. (2012) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu banku [System of bank's competitiveness management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5, pp. 279–285.

6. Prykhodko Ye.A. (2015) Metody otsinky konkurentospromozhnosti banku na depozytному rynku [The methods of the bank competitiveness evaluation on the deposit market]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Issue 6. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/159.pdf> (accessed March 5, 2023).

7. Britchenko I. H. (2015) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti bankiv na rynku bankivskykh posluh Ukrainy [Increasing the competitiveness of banks in the banking services market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, Issue 1(1), pp. 176–179.

8. Koverza V.S., Niezviestna O.V., Shendryhorenko M.T., Ivanova N.S. (2020) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti bankiv v konteksti intehtratsii v ES [Ways to increase bank competitiveness in the context of eu integration]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.75> (accessed March 5, 2023).

9. Alekseienko M.D., Denysenko A.V. (2017) Innovatsiini posluhy ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti bankiv [Innovative services and improvement of bank competitiveness]. *Finansy, oblik i audyt*, Issue 1 (29), pp. 19–27.

10. Zaiants A.V. (2020) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti banku na kredytnomu rynku za rakhunok uprovadzhennia innovatsii na osnovi big data ta tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Increasing the bank's competitiveness on the credit market by using innovations based on big data and ai technologies]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 4, pp. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-38>.

11. Reitynh stiikosti bankiv za pidsumkamy 3 kvartalu 2022 [Bank stability rating based on the results of the 3rd quarter of 2022]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (accessed March 4, 2023).

12. Vasylieva T.A. (Ed.) (2014) Marketynh u banku [Marketing in the bank]. Sumy: DVNZ "UABS NBU".

13. Trykozenko O.H., Britchenko I.H. (2011) Kliientela yak mekhanizm vyznachennia vartosti komertsiiinoho banku [Customers as a mechanism for determining the value of a commercial bank]. Poltava: RVV PUET.

14. Saaty T. (1993) Prynaiatye reshenyi. Metod analiza yerarkhii [Making decisions. Analytic hierarchy process]. Available at: <https://pqm-online.com> (accessed March 6, 2023).