

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-235>

УДК 338.2

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА: СУТНІСНІ АСПЕКТИ

COMPETITIVE INTELLIGENCE: ESSENTIAL ASPECTS

Корнілова Ірина Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>**Kornilova Iryna**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті розглядаються теоретичні аспекти конкурентної розвідки в сутнісному контексті. Обґрунтовується значення конкурентної розвідки у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних компаній на фоні підвищення складності, динамічності конкурентного середовища. Досліджується поняття конкурентної розвідки через призму виділення різних векторів її розуміння з увагою на певні його сутнісні характеристики. Робиться акцент на понятті комплексної конкурентної розвідки, її важливих характеристиках, проактивному, творчому характері. Розглядається тренд застосування інтегрованої конкурентної розвідки. Виділяються переваги та можливості при розбудові дієвої системи конкурентної розвідки. Підкреслюється міждисциплінарний, багатоаспектний, системний характер конкурентної розвідки, що обумовлює широкий функціональний набір компетентностей та гнучку взаємодію всіх фахівців, залучених до системи конкурентної розвідки.

Ключові слова: конкурентна розвідка, прийняття рішень, комплексна конкурентна розвідка, інтегрована розвідка, можливості і переваги конкурентної розвідки.

This article examines the theoretical aspects of competitive intelligence in a substantive context. It highlights the importance of competitive intelligence in ensuring the competitiveness of modern companies amid the growing influence of various factors and the increasing complexity and dynamism of the competitive environment. The concept of competitive intelligence is examined through the lens of identifying different vectors of its understanding, with a focus on certain essential characteristics, namely: in an ethical and legal context; within a process-oriented approach; in terms of its significance and role in strategic management; and through comparison with related concepts, namely business analytics and competitor intelligence. Attention is focused on the need to take into account all the aforementioned essential aspects when understanding competitive intelligence, especially given the significant expansion of the range of goals and tasks set for it in modern conditions. Emphasis is placed on the concept of comprehensive competitive intelligence and its key characteristics. Particular attention is drawn to the proactive nature of competitive intelligence and its creative, innovative component, which deepens the understanding of competitive intelligence's contribution to managerial decision-making. The trend toward the application of integrated competitive intelligence is examined against the backdrop of an expanding range of complex analytical tasks and external environmental challenges, as well as the rapid development of new technological solutions, particularly within the context of digitalization and the application of artificial intelligence. The article highlights the advantages and opportunities that arise for companies when building an effective competitive intelligence system. It emphasizes the interdisciplinary, multifaceted, and systemic nature of competitive intelligence, which necessitates a broad functional set of competencies and close, flexible collaboration among all specialists involved in the competitive intelligence system.

Keywords: competitive intelligence, decision-making, comprehensive competitive intelligence, integrated intelligence, opportunities and benefits of competitive intelligence

Постановка проблеми. Сучасні тренди посилення конкуренції на національному та світовому ринках висувають перед компаніями першочергові вимоги пошуку дієвих механізмів утримання й розширеного відтворення конкурентних переваг для збереження, зміцнення та посилення ринкових позицій в

розрізі реалізації цілей розвитку. Прийняття керівництвом компаній ефективних управлінських рішень спирається на ґрунтовний інформаційний фундамент, що сприяє їх аргументованості та мінімізації ризиків впливу суб'єктивізму, невизначеності в умовах швидких змін на ринку. Потужним засобом забез-



печення ефективного управління у висококонкурентному, динамічному середовищі стає конкурентна розвідка, актуальність якої з часом тільки зростає. Так, за результатами досліджень [1], 82 % великих підприємств і понад 90% кращих світових компаній зі списку Forbes-500 використовують конкурентну розвідку для прийняття рішень та управління ризиками. Свідченням важливості конкурентної розвідки є обсяги капіталізації цієї галузі, яка становить більш як 70 млрд доларів США. Показовим є приклад одного з онлайн сервісів Visualping, який активно використовується для конкурентної розвідки. Наразі його користувачами є більш ніж 2 млн. осіб по всьому світі, 85 % компаній зі списку Fortune 500 [2]. Причому тільки за 2025 рік попит на інструменти конкурентної розвідки Visualping (за кількістю реєстрацій) підвищився на 67% [3].

Зростаюча затребуваність конкурентної розвідки в практиці управління обумовлюють посилення уваги дослідників до теоретико-методичного осмислення даної проблематики для визначення прикладних рекомендації щодо розбудови сучасними компаніями дієвої системи конкурентної розвідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика конкурентної розвідки характеризується міждисциплінарною природою та множинністю векторів дослідження. Широкий спектр питань у площині конкурентної розвідки, зокрема, її тлумачення, процесного, системного бачення, організаційного, інформаційного забезпечення, технологій здійснення розглядається у працях І. Керницького, З. Живко, М. Копитко [4], Ю. Когути [5], В. Захарченка, М. Меркулова, Л. Ширяєвої, Л. Захарченко [6], Т. Ткачук [7]. У дослідженнях Т. Мужанової [1], І. Хвальчик, С. Філіппової [8] визначається місце конкурентної розвідки, її основні напрями, завдання, етапи, узагальнюються підходи до класифікації методів конкурентної розвідки, джерел розвідувальної інформації. Питання категоризації конкурентної розвідки, концептуальні засади її здійснення висвітлюються такими фахівцями, як: Л. Каханер [9], Ц. Лін, С. Цзян, Ц. Лі, Ц. Ван [10], Х. Сафарнія, З. Акбарі, А. Аббасі [11], Л. Штефанікова, Г. Масарова [12], М. Фадлуррахман, С. Ріянта, А. Рас [13], К. Форопон, Дж. Ранджан [14], Е. Чжен, П. Фадер, П. Падманабхан [15], Дж. П. Сноу [16], К. Ханеган [17]. Дослідниками [13-17] також обґрунтовується важливість використання передових інформаційних технологій та інструментів аналізу даних для покращення якості та точності інформації,

отриманої за допомогою конкурентної розвідки. Наголос на стратегічних аспектах конкурентної розвідки робиться у працях Д. Сассі, А. Фріні, М. Чаїб, В. Караа [18]; М. Кьосеоглу, М. Йік, Ф. Окумус [19]; Н. Орае, А. Санатджу, М. Аханчіан [20]; І. Хвальчик, С. Філіппової [8]. А. Беседіною [21] доводиться необхідність створення підрозділу конкурентної розвідки на підприємстві. Акцентується увага на значенні, функціоналі, можливостях конкурентної розвідки в публікаціях С. Свейн, М. Бхакуні [22], Ю. Когути І. [5], І. Хвальчик, С. Філіппової [8], Н. Орае, А. Санатджу, М. Аханчіан [20]; на виділенні її видів, переваг та ризиків – у дослідженні А. Блументаля [23], Д. Шнайдера [24]. У роботі Е. До Кутто [3] розглядаються практичні аспекти та типові помилки при проведеної конкурентної розвідки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, потребують подальшого вивчення та узагальнення питання сутності конкурентної розвідки, що сприятиме вдосконаленню управлінської практики сучасних організацій в умовах складного, динамічного конкурентного середовища.

Метою дослідження є сприяння поглибленому розумінню сутності конкурентної розвідки, виділенню її важливих характеристик, переваг та можливостей для створення теоретико-методологічного підґрунтя розробки ефективних механізмів управління конкурентною розвідкою сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трактуювання конкурентної розвідки в теорії та практиці характеризується різноманітністю бачень, що підтверджує складність та багатоаспектність розуміння цієї категорії.

В літературі підкреслюється етико-правовий аспект розуміння конкурентної розвідки як етичної, законної та легітимної [10; 13; 18]. В цьому контексті, зокрема, конкурентна розвідка – це:

- етичний, систематичний збір та аналіз даних про конкурентів для обґрунтування бізнес-рішень [3];

- систематична та етична програма збору, аналізу та управління зовнішньою інформацією, яка може впливати на плани, рішення та операції компанії [18];

- використання сучасних інформаційних технологій для легального збирання і аналізу даних про конкурентне середовище і конкурентів, ... що здійснюється виключно в рамках нормативно- правового поля з отриманням результатів завдяки аналітичній обробці

величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів [6].

У контексті процесного підходу конкурентна розвідка розглядається як:

- систематичний збір і аналіз відомостей про діяльність конкурентів і загальні тенденції розвитку бізнесу для реалізації цілей, що стоять перед компанією [9];

- постійний процес збирання, оброблення, оцінювання і накопичення даних, їх аналізування з метою ухвалення оптимальних рішень [4];

- процес, що включає елементи збору, обробки, аналізу та перетворення інформації в аналітичні дані, які можна використовувати як основу для прийняття рішень, забезпечуючи таким чином конкурентну перевагу для компанії [19];

- збір, аналіз, інтерпретація та поширення стратегічної інформації у потрібний час для використання в процесі прийняття рішень [14];

- постійний моніторинг сил, що впливають на здатність створювати та підтримувати конкурентну перевагу компанії, що дозволяє збирати, аналізувати та діяти на основі інформації про її конкурентне середовище [25];

- систематичний підхід до збору, аналізу та використання інформації про конкурентів і ринкове середовище для прийняття стратегічних бізнес-рішень [26].

Важливим є розуміння конкурентної розвідки як невід'ємної складової стратегічного управління, як: життєво необхідного компоненту процесу стратегічного планування в організації [18]; важливої основи для компанії у процесі розробки конкурентних стратегій [10]; стратегічного компасу, який проводить компанії крізь складнощі галузевих тенденцій та конкурентного тиску [24]; навігаційної системи корабля або літака, яка дозволяє об'єктивно оцінювати місце підприємства в навколишньому світі, знати про всі загрози та можливості [1]; умови, яка дозволяє бачити далі горизонту та базувати бізнес-стратегію на інформаційно підкріплених ринкових прогнозах [25]. В цьому розрізі конкурентна розвідка розглядається як безперервний процес, інтегрований з усіма аспектами стратегічного планування, від виходу на ринок до розробки продукту [20]; це регулярний та безперервний процес моніторингу, перший крок у створенні конкурентної стратегії, невід'ємна частина комплексної бізнес-стратегії [13].

Акцент на функціоналі конкурентної розвідки часто призводить до її порівняння з

бізнес-аналітикою. Як свідчать дослідження [12], конкурентна розвідка часто дорівнює бізнес-аналітиці. В певних публікаціях [15] конкурентна розвідка вважається частиною бізнес-аналітики з акцентом на розумінні та оцінці зовнішнього конкурентного середовища компанії. Також згідно з дослідженнями [12-14; 27], існують трактування, за якими конкурентна розвідка розуміється як відносно окрема система, яка на відміну від бізнес-аналітики, зосередженої переважно на внутрішньому середовищі компанії, зборі та аналізі внутрішніх даних компанії, у т.ч. про зовнішнє середовище (щодо клієнтів, постачальників тощо), конкурентна розвідка працює переважно з інформацією, що знаходиться поза межами компанії. Конкурентна розвідка – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про зовнішнє бізнес-середовище, конкурентів та ринкові тенденції з метою підтримки прийняття стратегічних рішень в організації. Її мета – забезпечити глибоке розуміння бізнесу компанії та конкурентного середовища, що дозволить компаніям виявляти можливості та загрози, а також розробляти ефективні стратегії для отримання конкурентної переваги.

Поглиблює увагу на спектрі досліджуваних питань бачення [11], за яким конкурентна розвідка не зводиться до власне розвідки конкурентів. Хоча саме з розвідки конкурентів все розпочиналося із зосередженням першочергової уваги на конкурентних позиціях, стратегії конкурентів, їхніх тактичних прийомів. Сучасна конкурентна розвідка є ширшим поняттям за розвідку конкурентів і представляє собою не тільки діяльність щодо вивчення конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, передбачення їх дій та наслідків, але й діяльність, спрямовану на аналіз конкурентного середовища, його впливу на бізнес та можливі відповідні заходи з боку компанії. Вона складається з усіх видів діяльності зі збору, аналізу та поширення розвідувальної інформації про продукти компанії, клієнтів, конкурентів або будь-які інші аспекти, пов'язані з середовищем компанії [13].

Розвитком даного підходу є розуміння конкурентної розвідки через призму систематичної практики збору та аналізу інформації про конкурентів, ринкові умови та тенденції галузі, яка перетворює загальнодоступні дані на аналітичні дані, що дає всебічне розуміння всього середовища, допомагає компаніям приймати обґрунтовані, стратегічні бізнес-рішення [3, 23, 24]. Вона розглядається як: система

«раннього попередження» про наміри конкурентів, можливі повороти та зміни на ринку, можливі результати впливу політичних технологій на підприємницьку діяльність, найважливіший інструмент мінімізації ризиків і забезпечення прибутків [6]; постійний процес збирання, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дає змогу йому передбачати зміни в обстановці й приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії [7]; процес моніторингу конкурентного середовища та конкурентів підприємства, в межах якого визначення, збір інформації, аналіз та поширення отриманих результатів здійснюються поетапно, щоб вони могли сприяти ефективній господарській діяльності та здатності приймати обґрунтовані рішення, особливо стосовно конкурентів [12]. Отже, у цьому контексті конкурентна розвідка займається збором та аналізом такої інформації, яка може привертати увагу до потенційних ризиків та можливостей, а її ключовою характеристикою є практична корисність цієї інформації для подальших управлінських дій. За умови розбудови системи конкурентної розвідки, коли процес управління та координації ділової діяльності з метою пошуку та використання знань для створення майбутніх цінностей здійснюється на систематичній основі, при тісній взаємодії та інтеграції всіх елементів, можна говорити про комплексну конкурентну розвідку. При цьому, саме взаємодія як ключова характеристика конкурентної розвідки виходить на передній план.

У рамках концепції комплексної розвідки, на думку фахівців [28], у площині практичних напрямів її здійснення опиняються крім власне вивчення конкурентів, цілий спектр інших питань, зокрема, з оцінки поточної економічної і політичної ситуації в конкретних регуляторних умовах, маркетингових особливостей, сегментування ринків, трендів формування конкурентного середовища тощо. Це вимагає посиленої уваги до аналітики, глибокого, системного, комплексного, діалектичного розуміння всіх дотичних аспектів, ефективного трансферу результатів розвідки суб'єктам, відповідальним за прийняття управлінських рішень.

Комплексне бачення конкурентної розвідки вказує на її проактивний характер, на що звертається увага у фахових публікаціях Мова йде не про звичайний збір, узагальнення, систематизацію даних з різних інформаційних джерел, а про генерування знань, нової інформації, надання конкретних пропозицій, рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень.

Так, вважається [14], що конкурентна розвідка спрямована на створення знань, корисних для підтримки внутрішнього бізнесу та зниження ризиків на основі отриманої інформації. Проактивний спрямованість конкурентної розвідки стосується, насамперед, таких напрямів її здійснення, як [28]: формування нових, розвиток та захист наявних конкурентних переваг бізнес-структури, збереження та збільшення частки бізнес-структури на ринку, розробка нових видів продукції (робіт, послуг). Акцент на творчій, конструктивній функції конкурентної розвідки дозволяє, на думку дослідників [13], швидше, краще реагувати на зміни у конкурентному середовищі та стратегічно позиціонувати себе на ринку, проактивно адаптуватися до мінливого конкурентного середовища, прогнозувати та впливати на його зміни, що створює додаткові можливості для формування конкурентних переваг.

В еволюційному контексті на сучасному етапі розвитку конкурентної розвідки з урахуванням комплексу завдань складної аналітики та викликів зовнішнього середовища, а також інтенсивним розвитком нових технологічних можливостей їх вирішення, перспективним напрямом дослідження стає поняття «інтегрованої розвідки».

Інтегрована розвідка передбачає використання спеціальних методів для вивчення поведінки конкурентів, кон'юнктури, визначення розміру ринку тощо [28]. Вона інтегрує знання, інформацію та результати, що забезпечується технологіями, інфраструктурою, аналітикою, додатками та джерелами даних [29]. Інтегрована аналітика, на думку експертів [16], означає об'єднання аналітичних даних, численних джерел інформації для отримання цілісної картини, виявляючи чіткі відмінності там, де вони існують, і надаючи якомога більше деталей там, де їх немає, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечувати масштабове зростання.

Значення інтегрованої розвідки зростає в умовах поширення застосування штучного інтелекту. Вважається [17], що найбільшу кон-

курентну перевагу формує здатність ефективно інтегрувати технічні навички та креативність для застосування в реальних сценаріях. В цьому контексті інтегровану розвідку можна розглядати як поєднання аналітичного мислення з творчим, технічної експертизи з емоційним інтелектом та здійснення прийняття рішень на основі даних з орієнтованими на людину висновками; як поєднання величезних обсягів даних, технічних навичок зі здатністю інтерпретувати, спілкуватися та застосовувати аналітичні дані творчо та етично.

Сучасна конкурентна розвідка через формування ефективної системи її реалізації надає компанії низку переваг. Зокрема, вона дозволяє в розрізі управління забезпечити [12, 20]: покращення якості інформації; професійне управління інформацією; збільшення потоку та поширення інформації; розвиток та підтримку інформаційних мереж; конфіденційність продуктів розвідки; підтримку з боку внутрішніх організаційних підрозділів; безперебійну інтеграцію та реалізацію прийнятих стратегічних рішень; прискорення прийняття рішень, підвищення їх ефективності; вдосконалення бізнес-процесів організації; скорочення непотрібних витрат, економію часу; злагоджену, високо компетентну роботу команди конкурентної розвідки, дієвий контроль ефективності її роботи через розроблену систему KPI.

При здійсненні конкурентної розвідки, враховуючи вищерозглянуте, створюються можливості, зокрема [5; 6; 8; 13; 20-24; 26; 28; 30]:

- підвищити обізнаність компанії, отримати своєчасну та точну інформацію про конкурентів і ринок, визначити ключові тенденції та ідеї як у конкурентному середовищі компанії, так і за його межами; краще зрозуміти конкурентний ландшафт;

- вчасно виявити загрози політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру; ідентифікувати, аналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів, оцінювати потенційні ризики та бар'єри, діяти на випередження, створити систему раннього попередження для виявлення та реагування на конкурентні загрози, дозволяючи організаціям ефективно долати труднощі, формувати максимально сприятливі для компанії зовнішні умови;

- визначити нові ринкові можливості, надихнути та стимулювати інноваційне мислення, сприяти інноваціям, відкриваючи компанії нові ідеї, технології та підходи та стратегії їх використання, щоб краще відповідати

потребам клієнтів, підвищувати їх задоволеність і лояльність;

- ефективніше позиціонувати себе на ринку; прогнозувати, розробляти ефективні стратегії, визначати систему заходів щодо їх реалізації;

- створити стратегічні партнерства та налагодити співпрацю через виявлення потенційних союзників на ринку, які поділяють схожі цілі або клієнтські бази;

- професійно реагувати на виклики глобалізації, зокрема, в контексті врахування трендів глобальної ринкової динаміки; складності мультисередовища, зокрема, за кількістю гравців, факторів, характером їх впливу;

- враховувати можливості та виклики цифрових платформ в розрізі використання нового дієвого інструментарію прийняття рішень та загострення конкуренції;

- відстежувати, контролювати та порівнювати ефективність управлінських рішень (із застосуванням інструментів бенчмаркінгу), вносити необхідні корективи у процес їх прийняття тощо.

Звісно, що реалізація наведених можливостей та переваг реальна за умови врахування та управління ризиками конкурентної розвідки, розбудови комплексної системи її здійснення, спрямованої на забезпечення розширеного відтворення конкурентних переваг компанії, реалізації системи цілей її розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що конкурентна розвідка – це складне поняття, яке діалектично поєднує різні підходи до трактування, що сприяє отриманню більш цілісного її розуміння та відокремлення від суміжних категорій.

Сутнісна багатоаспектність конкурентної розвідки визначає потенціал її мультивекторного впливу на ефективність прийняття управлінських рішень. Насамперед, вона перетворюється на потужний стратегічний інструмент етичного, проактивного управління. Її ефективно застосування здійснює трансформаційний вплив на всю систему прийняття управлінських рішень.

Сучасна конкурентна розвідка орієнтована на комплексний, інтегрований, системний характер із забезпеченням діалектичної, нелінійної взаємодії між всіма її складовими, гнучким врахуванням всіх трендів середовища, можливостей, технологій її проведення.

Конкурентна розвідка за своєю сутністю та обширною сферою здійснення є міждисциплінарною, охоплюючи широкий спектр галузей знань, спеціальностей, практик, інструмен-

тарію, що вимагає для досягнення комплексу поставлених перед нею цілей широкий функціональний набір компетентностей та тісну, гнучку взаємодію всіх залучених (всередині, ззовні) до системи конкурентної розвідки фахівців.

Отримані результати в теоретико-методологічному контексті сприятимуть подаль-

шому дослідженню теоретичних та прикладних аспектів даної теми, зокрема, в контексті більш глибокого вивчення сутнісних характеристик конкурентної розвідки, її організації та управління через призму системного підходу, що визначає напрями подальших розвідок у цій сфері досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мужанова Т. М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*, 2018. № 16. С. 425-431. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf (дата звернення: 09.05.2026)
2. Visualping. Official website. URL: <https://visualping.io/> (дата звернення: 10.05.2026)
3. Do Couto E. What is competitive intelligence? A practical guide. 2026. URL: <https://visualping.io/blog/what-is-competitive-intelligence> (дата звернення: 09.05.2026)
4. Керницький І. С., Живко З. Б., Копитко М. І. Конкурентна розвідка підприємств : курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2015. 388 с.
5. Когут Ю.І. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу: практичний посібник. Київ: Сідкон. Дакор, 2023. 318 с.
6. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Захарченко Н. В. Економічна безпека та конкурентна розвідка: конспект лекцій. Одеса: Бахва, 2018. 520 с.
7. Ткачук Т.Ю. Конкурентна розвідка : нав. посіб. К. : Магнолія 2006, 2013. 295с.
8. Хвальчик І.Л., Філіппова С.В. Конкурентна розвідка як засіб інформаційного забезпечення підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1 (11). С. 77-86. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejoru/2020/No1/77.pdf> (дата звернення: 11.05.2026)
9. Kahaner L. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top. 1997. New York: Simon & Schuster, 300 p.
10. Lin J., Jiang X., Li Q., Wang C. A competitive intelligence acquisition framework for mining user perception from user generated content. *Applied Soft Computing*. 2023. №147. p. 110764.
11. Safarnia, H., Akbari, Z. & Abbasi, A. Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City. *International Business and Management*. 2011. № 2. P. 47–61.
12. Štefániková L., Masárová G. The need of complex competitive intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. №110. pp. 669–677. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055511> (дата звернення: 07.05.2026)
13. Fadhilurrahman M. A., Riyanta S., Ras A.R. The Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision-Making: A Literature Review. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*. 2024. Volume 3. No. 10. P. 2307-2324
14. URL: https://www.researchgate.net/publication/385429102_The_Role_of_Competitive_Intelligence_in_Strategic_Decision-Making_A_Literature_Review (дата звернення: 07.05.2026)
15. Ranjan, J., Foropon, C. Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*. 2021. № 56. P. 102231.
16. Zheng, E., Fader, P., & Padmanabhan, P. From Business Intelligence to Competitive Intelligence: Inferring Competitive Measures Using Augmented Site-Centric Data. *Social Science Research Network*. Retrieved. 2011. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1323587 (дата звернення: 06.05.2026)
17. Snow JP. Integrated intelligence:the key to deeper customer understanding. 2025. URL: <https://medium.com/@inivium/integrated-intelligence-the-key-to-deeper-customer-understanding-bcd5db0164eb> (дата звернення: 10.05.2026)
18. Hanegan K. Integrated intelligence. the key to thriving in the age of data and AI. 2024. URL: <https://www.turningdataintowisdom.com/integrated-intelligence-the-key-to-thriving-in-the-age-of-data-and-ai/> (дата звернення: 09.05.2026)
19. Sassi, D. Ben, Frini, A., Chaieb, M., & Karaa, W. B. A. A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action. *Expert Systems with Applications*. 2022. № 204. P. 117523.
20. Köseoglu, M. A., Yick, M. Y. Y., & Okumus, F. Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. № 99. P. 103049.
21. Oraee, N., Sanatjoo, A., & Ahanchian, M. R. The competitive intelligence diamond model with the approach to standing on the shoulders of giants. *Library & Information Science Research*. 2020. № 42(2). P.101004.

22. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 277-279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_65 (дата звернення: 10.05.2026)
23. Swain S., Bhakuni M. 7 Real Time Examples of Competitive Intelligence in Decision-Making. 2021. URL: <https://www.contify.com/resources/blog/7-real-time-competitive-intelligence-examples/> (дата звернення: 08.05.2026)
24. Bloomenthal A. Competitive Intelligence: Definition, Types, Benefits, and Risks. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> (дата звернення: 10.05.2026)
25. Schneider D. What is Competitive Intelligence: Importance, Types & More. 2024. URL: <https://www.similarweb.com/blog/marketing/marketing-strategy/competitive-intelligence/> (дата звернення: 08.05.2026)
26. Xlscout. Competitive Advantage: 7 Competitive Intelligence Elements. URL: <https://xlscout.ai/gaining-a-competitive-advantage-7-elements-of-ci/> (дата звернення: 06.05.2026)
27. Launchnotes. What Is Competitive Intelligence? A Comprehensive Guide. 2021. URL: <https://www.launchnotes.com/blog/what-is-competitive-intelligence-a-comprehensive-guide> (дата звернення: 07.05.2026)
28. Coresignal. Competitive Intelligence: Definition, Analysis, Research, and Data Sources. 2026. URL: <https://coresignal.com/blog/competitive-intelligence/> (дата звернення: 08.05.2026)
29. Сідкон. Конкурентна розвідка як «активна» система, яка впливає на прийняття важливих управлінських рішень на корпоративному рівні. 2024. URL: <https://sidcon.com.ua/tpost/1emzzhtxj1-konkurentna-rozvdka-yak-aktivna-sistema> (дата звернення: 05.05.2026)
30. Integrated intel solutions. Why Integrated Intelligence? Integrated intel solutions. URL: <https://integratedintelsolutions.com/what-we-do/integrated-intelligence/> (дата звернення: 10.05.2026)
31. Mastering Competitive Intelligence Analysis: Strategies for Business Success. URL: <https://www.launchnotes.com/blog/mastering-competitive-intelligence-analysis-strategies-for-business-success> (дата звернення: 09.05.2026)

REFERENCES:

1. Muzhanova T. M. (2018) Konkurentna rozvidka yak instrument informatsiino-analitychnoho suprovodu zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpriemstva [Competitive Intelligence as a Tool for Information and Analytical Support in Ensuring an Enterprise's Information Security]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, no 16, pp. 425-431. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf (accessed May 9, 2026)
2. Visualping. Official website. Available at: <https://visualping.io/> (accessed May10, 2026)
3. Do Couto E. (2026) What is competitive intelligence? A practical guide. Available at: <https://visualping.io/blog/what-is-competitive-intelligence> (accessed May 9, 2026)
4. Kernytskyi I. S., Zhyvko Z. B., Kopytko M. I. (2015) *Konkurentna rozvidka pidpriemstv: kurs lektsii* [Competitive Intelligence for Businesses: A Course of Lectures]. Lviv: Liha-Pres, 388 p. (in Ukrainian)
5. Kohut Yu.I. (2023) *Konkurentna rozvidka ta bezpeka biznesu: praktychnyi posibnyk* [Competitive Intelligence and Business Security: A Practical Guide]. Kyiv: Sidkon. Dakor, 318 p. (in Ukrainian)
6. Zakharchenko V. I., Merkulov M. M., Shyriaieva L. V. Zakharchenko N. V. (2018) *Ekonomichna bezpeka ta konkurentna rozvidka: konspekt lektsii* [Economic Security and Competitive Intelligence: Lecture Notes]. Odesa: Bakhva, 520 p. (in Ukrainian)
7. Tkachuk T.Yu (2013) *Konkurentna rozvidka : nav. posib.* [Competitive Intelligence: A Guide]. Kyiv: Mahnoliia 2006, 295 p. (in Ukrainian)
8. Khvalchuk I.L., Filippova S.V. (2020) Konkurentna rozvidka yak zasib informatsiinoho zabezpechennia pidpriemstva [Competitive Intelligence as a Means of Providing Information to a Company]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, no1 (11), pp. 77-86. Available at: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2020/No1/77.pdf> (accessed May11, 2026)
9. Kahaner L. (1997) *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Simon & Schuster. 300 p.
10. Lin J., Jiang X., Li Q., Wang C. (2023) A competitive intelligence acquisition framework for mining user perception from user generated content. *Applied Soft Computing*, no 147, p.110764.
11. Safarnia H., Akbari Z., Abbasi A. (2011). Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City. *International Business and Management*, no 2, pp. 47–61.

12. Štefániková L., Masárová G. (2014) The need of complex competitive intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, no 110, pp. 669–677. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055511> (accessed May 7, 2026)
13. Fadhlurrahman M. A., Riyanta S., Ras A.R. (2024) The Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision-Making: A Literature Review. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, Volume 3, no 10, pp. 2307-2324. Available at: https://www.researchgate.net/publication/385429102_The_Role_of_Competitive_Intelligence_in_Strategic_Decision-Making_A_Literature_Review (accessed May 7, 2026)
14. Ranjan J., Foropon C. (2021) Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, no 56, pp.102231.
15. Zheng E., Fader P., Padmanabhan P. (2011) From Business Intelligence to Competitive Intelligence: Inferring Competitive Measures Using Augmented Site-Centric Data. *Social Science Research Network*. Retrieved. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1323587 (accessed May 6, 2026)
16. Snow JP. (2025) Integrated intelligence: the key to deeper customer understanding. Available at: <https://medium.com/@inivium/integrated-intelligence-the-key-to-deeper-customer-understanding-bcd5db0164eb> (accessed May 10, 2026)
17. Hanegan K. (2024) Integrated intelligence. the key to thriving in the age of data and AI. Available at: <https://www.turningdataintowisdom.com/integrated-intelligence-the-key-to-thriving-in-the-age-of-data-and-ai/> (accessed May 9, 2026)
18. Sassi D. Ben, Frini A., Chaieb M., Karaa W. B. A. (2022) A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action. *Expert Systems with Applications*, no 204, p.117523.
19. Köseoglu M. A., Yick M. Y. Y., Okumus F. (2021) Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, no 99, p.103049.
20. Oraee N., Sanatjoo A., Ahanchian M. R. (2020) The competitive intelligence diamond model with the approach to standing on the shoulders of giants. *Library & Information Science Research*, no 42(2), p.101004.
21. Besedina A. O. (2012) Konkurentna rozvidka v systemi zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Competitive Intelligence in the Framework of Strategic Corporate Development.]. *Biznes Inform – Business Inform*, no 10, pp. 277-279. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_65 (accessed May10, 2026)
22. Swain S., Bhakuni M. (2021) 7 Real Time Examples of Competitive Intelligence in Decision-Making. Available at: <https://www.contify.com/resources/blog/7-real-time-competitive-intelligence-examples/> (accessed May 8, 2026)
23. Bloomenthal A. (n.d.) Competitive Intelligence: Definition, Types, Benefits, and Risks. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> (accessed May 10, 2026)
24. Schneider D. (2024) What is Competitive Intelligence: Importance, Types & More. Available at: <https://www.similarweb.com/blog/marketing/marketing-strategy/competitive-intelligence/> (accessed May 8, 2026)
25. Xlscout (n.d.) Competitive Advantage: 7 Competitive Intelligence Elements. Available at: <https://xlscout.ai/gaining-a-competitive-advantage-7-elements-of-ci/> (accessed May 6, 2026)
26. Launchnotes (2021) What Is Competitive Intelligence? A Comprehensive Guide. Available at: <https://www.launchnotes.com/blog/what-is-competitive-intelligence-a-comprehensive-guide> (accessed May 7, 2026)
27. Coresignal (2026) Competitive Intelligence: Definition, Analysis, Research, and Data Sources. Available at: <https://coresignal.com/blog/competitive-intelligence/> (accessed May 8, 2026)
28. Sidcon (2024) Konkurentna rozvidka yak «aktivna» systema, yaka vplyvaie na pryiniattia vazhlyvykh upravlynskykh rishen na korporatyvnomu rivni [Competitive intelligence as an “active” system that influences important management decisions at the corporate level]. Available at: <https://sidcon.com.ua/tpost/1emzzhtxj1-konkurentna-rozvdka-yak-aktivna-sistema> (accessed May 5, 2026)
29. Integrated intel solutions (n.d.) Why Integrated Intelligence? Available at: <https://integratedintelsolutions.com/what-we-do/integrated-intelligence/> (accessed May 10, 2026)
30. Mastering Competitive Intelligence Analysis: Strategies for Business Success. Available at: <https://www.launchnotes.com/blog/mastering-competitive-intelligence-analysis-strategies-for-business-success> (accessed May 9, 2026)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 15.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026