**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Стратегії масштабування стартапів моделі «Born Global» на міжнародних ринках на прикладі компанії Grammarly Inc»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Пшенична Вікторія Анатоліївна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н., доцент
Юдіна О.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Пшенична Вікторія Анатоліївна

1. Тема роботи «Стратегії масштабування стартапів моделі «Born Global» на міжнародних ринках на прикладі компанії Grammarly Inc»»
керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнесадміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНІ ГЛОБАЛЬНИМИ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ КОМПАНІЇ GRAMMARLY INC. ЯК ЦИФРОВОГО СТАРТАПУ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНИЙ ГЛОБАЛЬНИМ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Юдіна О.В. | | |
| 2 | Юдіна О.В. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ В. А. Пшенична
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 стор., 9 табл., 5 рис., 35 джрел.

Об’єкт дослідження: процес масштабування цифрових стартапів моделі «народжені глобальними» на міжнародних ринках.

Предмет дослідження: система стратегій міжнародного зростання, інструменти їхньої діагностики та обґрунтування, що застосовуються під час масштабування компанії Grammarly Inc..

Мета роботи: обґрунтування та вдосконалення стратегій масштабування стартапів моделі «Born Global» на міжнародних ринках на прикладі компанії Grammarly Inc. з урахуванням особливостей глобального ринку цифрових сервісів на основі штучного інтелекту.

Методи дослідження: системний підхід, метод сценарного аналізу, розрахунок чистої приведеної вартості та внутрішньої норми доходності.

У роботі уточнено економічну сутність цифрових стартапів моделі «Born Global», що характеризуються раннім виходом на зовнішні ринки, високою часткою нематеріальних активів та використанням платформних рішень як основної конкурентної переваги. Проведено комплексну діагностику діяльності Grammarly Inc., яка продемонструвала агресивну стратегічну позицію компанії на зростаючому ринку ШІ-інструментів для письма. Обґрунтовано стратегію масштабування Grammarly Inc. на ринок малих і середніх підприємств (МСП) Німеччини, що базується на локалізації продукту та переході до комплексної платформи продуктивності. Розраховано фінансову ефективність проєкту масштабування: за базовим сценарієм чиста приведена вартість (NPV) складає близько 3,25 млн євро при внутрішній нормі доходності (IRR) на рівні 35%.

Запропоновано адаптивну модель застосування підходу «Born Global» для українських ІТ-стартапів як інструменту підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Отримані результати та розрахунки можуть бути використані технологічними компаніями для обґрунтування планів міжнародної експансії та оптимізації бізнес-моделей у цифровому середовищі.

СТАРТАП, BORN GLOBAL, МАСШТАБУВАННЯ, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА, GRAMMARLY, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

# ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 48 pages, 9 tables, 5 figures, 35 sources.

Object of research: the process of scaling digital startups of the "born global" model in international markets.

Subject of research: a system of international growth strategies, tools for their diagnostics and justification, used during the scaling of the company Grammarly Inc..

Purpose of work: justification and improvement of scaling strategies of startups of the "Born Global" model in international markets using the example of the company Grammarly Inc. taking into account the peculiarities of the global market of digital services based on artificial intelligence.

Research methods: systematic approach, scenario analysis method, calculation of net present value and internal rate of return.

The work clarifies the economic essence of digital startups of the "Born Global" model, which are characterized by early entry into foreign markets, a high share of intangible assets and the use of platform solutions as the main competitive advantage. A comprehensive diagnostics of Grammarly Inc.'s activities was conducted, demonstrating the company's aggressive strategic position in the growing market of AI writing tools. The scaling strategy of Grammarly Inc. to the German small and medium-sized enterprise (SME) market was substantiated, based on product localization and transition to a comprehensive productivity platform. The financial efficiency of the scaling project was calculated: under the baseline scenario, the net present value (NPV) is about 3.25 million euros at an internal rate of return (IRR) of 35%.

An adaptive model for applying the "Born Global" approach for Ukrainian IT startups as a tool for increasing their sustainability and competitiveness in the global market is proposed.

The results and calculations obtained can be used by technology companies to substantiate international expansion plans and optimize business models in the digital environment.



STARTUP, BORN GLOBAL, SCALPING, INTERNATIONALIZATION, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, DIGITAL PLATFORM, GRAMMARLY, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНІ ГЛОБАЛЬНИМИ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ ..... 11
1.1 Еволюція теорій інтернаціоналізації та поява концепції «народжених глобальними» підприємств ..... 11
1.2 Економічна сутність та класифікація стартапів моделі «народжені глобальними» ..... 13
1.3 Стратегії масштабування цифрових стартапів на міжнародних ринках ..... 16
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ КОМПАНІЇ GRAMMARLY INC. ЯК ЦИФРОВОГО СТАРТАПУ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНИЙ ГЛОБАЛЬНИМ» ..... 19
2.1 Загальна характеристика компанії Grammarly Inc. як «народженого глобальним» стартапу ..... 19
2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії Grammarly Inc. ..... 24
2.3 Обґрунтування стратегії масштабування Grammarly Inc. ..... 33
2.4 Застосування підходу «Born Global» до розвитку бізнесу в Україні ..... 39
ВИСНОВКИ ..... 42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ..... 44

# ВСТУП

Глобалізація, прискорення технологічного розвитку та поширення цифрових бізнес-моделей зумовили появу особливої групи підприємств, які з моменту створення орієнтуються на роботу одразу на багатьох зарубіжних ринках. У науковій літературі їх позначають як «народжені глобальними» підприємства, які з початку існування прагнуть отримувати суттєву конкурентну перевагу завдяки використанню ресурсів та реалізації продукції в декількох країнах. Цифрові стартапи цієї моделі демонструють інші траєкторії інтернаціоналізації порівняно з класичною поетапною експансією, спираючись на підприємницькі можливості, нематеріальні активи та платформні рішення.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в умовах стрімкого зростання світового ринку програмних продуктів та сервісів, заснованих на штучному інтелекті, виникає потреба у науковому обґрунтуванні стратегій масштабування цифрових стартапів, які з перших років діяльності працюють на глобальних ринках. Ринок програмних засобів підтримки письмової комунікації та «розумних» помічників письма демонструє високі темпи зростання: за даними галузевих досліджень, обсяг світового ринку програмного забезпечення для написання та редагування текстів із використанням штучного інтелекту оцінюється у мільярди доларів і характеризується середньорічними темпами зростання понад двадцять п’ять відсотків. Це створює значний простір для масштабування стартапів моделі «народжені глобальними», але одночасно посилює конкурентний тиск з боку великих технологічних корпорацій і спеціалізованих нішевих гравців.

Науковий базис дослідження процесів інтернаціоналізації та масштабування сучасних підприємств формується на основі багатоаспектного аналізу стратегічних альтернатив розвитку організацій. Питання вибору організаційних форм масштабування та оцінки готовності компаній до розширення діяльності детально висвітлені у працях О. О. Волкова та О. В.

Прохоренко, які розглядають еволюцію підходів до бізнес-масштабування в умовах цифрової трансформації.

Особливості експансії вітчизняних суб'єктів господарювання на європейські ринки, зокрема в ІТ-секторі, досліджено у роботах О. Вербінського та О. Мельник [1]. Автори акцентують увагу на методичному інструментарії відбору та стратегічного супроводження стартапів під час їхнього виходу на міжнародну арену. Теоретичне обґрунтування дефініцій масштабування в умовах зовнішньоекономічної діяльності та роль комунікаційного забезпечення і репутаційного аспекту у цьому процесі представлено у розвідках Ю. Потюка [13-14].

Значна увага в сучасній літературі приділяється концепції «народжених глобальними» компаній. Зокрема, вплив соціального капіталу на розвиток високотехнологічних фірм цієї моделі аналізують М. Пресутті та Л. Фраточчі [32], а чинники, що зумовлюють підприємницьку орієнтацію та результативність таких підприємств на міжнародних ринках, вивчають А. Веселова та А. Сікачева [34]. Питання порівняльного аналізу поетапної моделі експансії та стратегії «Born Global» висвітлено у працях С. Леджеалле [30].

Проблематика інтеграції стартапів у глобальні екосистеми та управління ризиками при масштабуванні трансферного потенціалу відображена у дослідженнях Б. Тантаі та О. Павленко. Окремі аспекти фінансово-економічної оцінки бізнес-проєктів та використання інструментів проєктного менеджменту для забезпечення сталого зростання розкрито у роботах І. Г. Химич [29] та З. Юринець [25].

Водночас, попри наявність ґрунтовних напрацювань, потребує додаткового вивчення специфіка поєднання стратегій географічного розширення з платформеними рішеннями на основі штучного інтелекту, що є характерним для сучасних лідерів цифрового ринку.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та вдосконаленні стратегій масштабування стартапів моделі «народжені глобальними» на міжнародних ринках на прикладі компанії Grammarly Inc. з урахуванням особливостей

глобального ринку цифрових сервісів письмової комунікації на основі штучного інтелекту.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконати взаємопов'язані завдання. Передусім необхідно уточнити сутність та ознаки підприємств моделі «народжені глобальними», визначити їхні особливості порівняно з традиційними шляхами інтернаціоналізації та систематизувати теоретичні підходи до класифікації та вибору стратегій міжнародного зростання цифрових стартапів. Далі передбачається проаналізувати становлення та етапи розвитку компанії Grammarly Inc. як цифрового стартапу з глобальною орієнтацією, дослідити динаміку ключових фінансово-економічних показників та показників ринкового розвитку, а також розкрити стратегічні цілі компанії у контексті обраної бізнес-моделі. На основі проведеної діагностики передбачено запропонувати варіанти стратегічних рішень щодо подальшого масштабування Grammarly Inc. на міжнародних ринках та здійснити оцінку їхньої ефективності з використанням відповідних показників.

Об'єктом дослідження є процес масштабування цифрових стартапів моделі «народжені глобальними» на міжнародних ринках.

Предметом дослідження виступає система стратегій міжнародного зростання, інструменти їхньої діагностики та обґрунтування, що застосовуються під час масштабування компанії Grammarly Inc. на світовому ринку цифрових сервісів підтримки письмової комунікації.

Методичну основу роботи становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, системний підхід до дослідження діяльності підприємства, а також спеціальні методи стратегічного та фінансово-економічного аналізу. У процесі дослідження використовуються методи аналізу зовнішнього середовища за політико-правовими, економічними, соціокультурними та технологічними чинниками, методика аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, аналіз стратегічної позиції та дії, матриця «товар – ринок», матриця привабливості галузі і конкурентних позицій,

методика сценарного аналізу та розрахунку економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації з проблематики «народжених глобальними» підприємств та міжнародної стратегії, офіційні дані компанії Grammarly Inc.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНІ ГЛОБАЛЬНИМИ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

## 1.1 Еволюція теорій інтернаціоналізації та поява концепції «народжених глобальними» підприємств

Розвиток глобалізаційних процесів спричинив появу підприємств, що ігнорують традиційні етапи поступової інтернаціоналізації. Феномен компаній моделі «Born Global» полягає у їхній здатності з моменту заснування здобувати значну частку операційного доходу на іноземних ринках. Досліджуючи соціальний капітал у таких організаціях, дослідники [32] акцентують увагу на тому, що географічна дистанція перестає бути критичним бар'єром завдяки використанню цифрових мереж та специфічних управлінських компетенцій. На відміну від класичних підходів, де експансія відбувається крок за кроком, ці фірми використовують стратегію швидкого охоплення багатьох ринків одночасно. Автори [34] зазначають, що ключовим чинником результативності в такому контексті виступає висока підприємницька орієнтація, яка дозволяє стартапам ефективно адаптувати свої ціннісні пропозиції до запитів глобальних споживачів.

У класичних працях з міжнародного бізнесу інтернаціоналізація підприємства часто розглядалась як поступовий процес, який передбачає послідовний вихід на зарубіжні ринки, починаючи з найближчих за «психологічною дистанцією» країн, із поступовим нарощуванням ступеня залученості до зовнішньоекономічної діяльності. Цей підхід, відомий як «поетапна модель», базується на постійному накопиченні досвіду, зниженні невизначеності та поетапному збільшенні ризику.

З появою глобалізованих ланцюгів створення вартості, поширенням цифрових технологій та посиленням ролі нематеріальних активів з’явилися

підприємства, які не вписувалися у класичну схему. Дослідники запропонували розглядати їх як міжнародні нові підприємства, що від початку створюються з метою використання ресурсів та здійснення продажу на багатьох зарубіжних ринках, набуваючи значної частки доходів саме за межами країни походження.

У роботах, присвячених «народженим глобальними» підприємствам, виділяють низку ознак, що дозволяють віднести компанію до цієї моделі. Насамперед важливим є короткий проміжок часу між створенням підприємства та виходом на зарубіжні ринки; значна частка доходів від іноземних продажів у загальному обсязі виручки; концентрація на вузьких нішах із високою часткою інноваційної складової; активне використання знань, інтелектуальної власності та цифрових платформ як основи конкурентної переваги.

Для узагальнення відмінностей між поетапною моделлю інтернаціоналізації та моделлю «народжених глобальними» підприємств використаємо таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційної та «народженої глобальною» моделей інтернаціоналізації підприємства [2, 3, 8, 21]

| Характеристика | Поетапна інтернаціоналізація | Підприємство «народжене глобальним» |
|---|---|---|
| Час виходу на перший зовнішній ринок | Після зміцнення на внутрішньому ринку | У перші роки існування підприємства |
| Основний ресурс конкурентної переваги | Накопичений досвід, виробничі потужності | Знання, інтелектуальна власність, цифрова платформа |
| Географічний фокус | Поступове розширення | Одночасний вихід на декілька ринків |
| Профіль ризиків | Поступове зростання | Високий ризик з перших років діяльності |

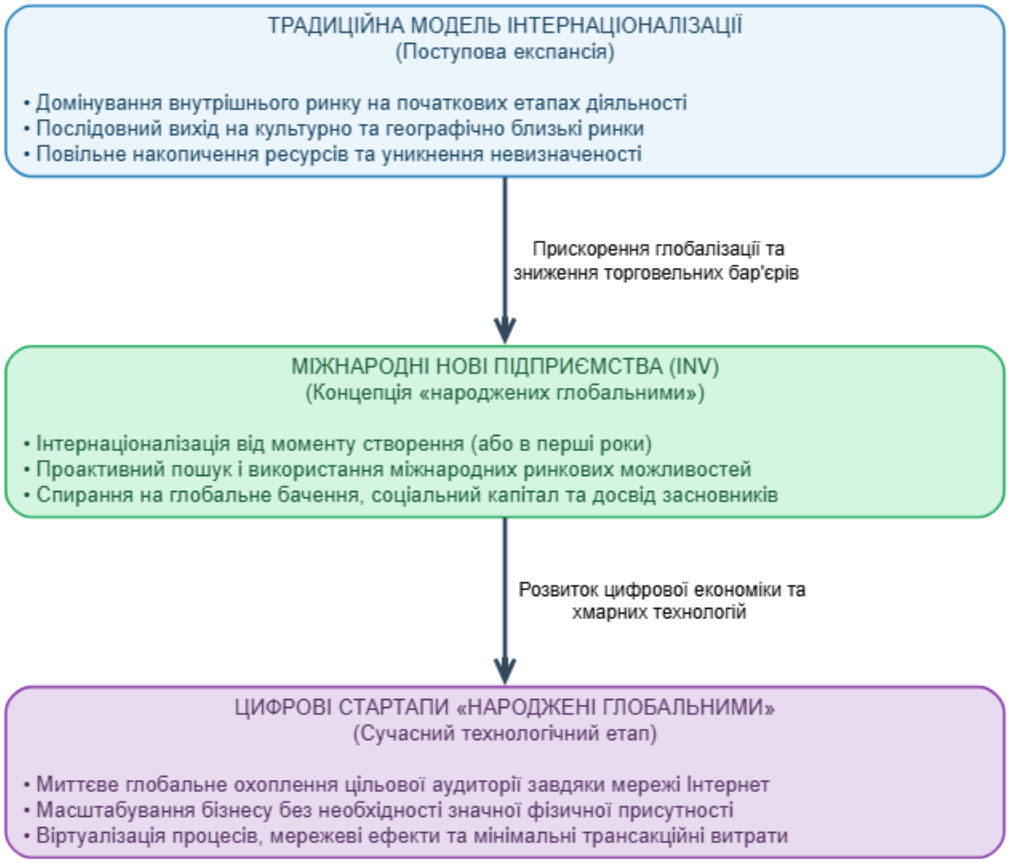



Рис. 1.1 – Еволюція поглядів на інтернаціоналізацію: від традиційної моделі до цифрових стартапів [22, 24, 30, 33]

Рис. 1.1 відображає еволюцію поглядів: від традиційної моделі до концепції міжнародних нових підприємств і далі – до цифрових «народжених глобальними» стартапів.

## 1.2 Економічна сутність та класифікація стартапів моделі «народжені глобальними»

Стартапи моделі «народжені глобальними» доцільно розглядати як підприємницькі структури, що з початку діяльності орієнтуються на створення цінності для клієнтів у багатьох країнах завдяки використанню унікального знання, інноваційного продукту або платформи. Важливим є те, що масштаби

внутрішнього ринку країни походження для них часто не є визначальними, а головним обмеженням виступає наявність вузької спеціалізованої ніші у глобальному масштабі.

Можна виділити стартапи, що пропонують програмні рішення як послугу, цифрові платформи для двосторонніх або багатосторонніх ринків, а також інструменти, інтегровані у вже існуючі екосистеми великих корпорацій. Для кожного з підтипів важливо вказати характерні риси, наприклад: наявність базової безкоштовної версії і розширеного платного функціоналу, інтеграцію з великою кількістю сторонніх сервісів, орієнтацію на швидке нарощування бази користувачів як основу для подальшої монетизації.

Для систематизації основних характеристик доцільно представити таблицю 1.2, у якій згрупувати ключові ознаки цифрових «народжених глобальними» стартапів.

Таблиця 1.2 – Узагальнена характеристика цифрових стартапів моделі «народжені глобальними» [5, 11, 12, 15, 20, 26]

| Група ознак | Зміст |
|---|---|
| Ринковий фокус | Орієнтація на глобальну нішу, робота з різними сегментами клієнтів у багатьох країнах |
| Продуктово-технологічна база | Цифровий продукт або платформа з високою часткою нематеріальних активів |
| Модель монетизації | Поєднання безкоштовного доступу до базових функцій та розширених платних пакетів; ліцензійні та підписні моделі |
| Організаційна структура | Гнучка структура, розподілені команди, високий рівень дистанційної співпраці |
| Швидкість інтернаціоналізації | Вихід на кілька ринків протягом перших років існування |

Успішність стартапів залежить від здатності швидко масштабуватися, використовуючи ефект мережевої взаємодії, економію на масштабі у сфері даних та технологій, а також від гнучкості у налаштуванні ціннісної пропозиції для різних ринків.

Рис. 1.2 показує взаємозв’язок між ключовими елементами бізнес-моделі цифрового «народженого глобальним» стартапу: ціннісною пропозицією,

цільовими сегментами клієнтів, каналами доступу до продукту, механізмами монетизації та основними ресурсами.

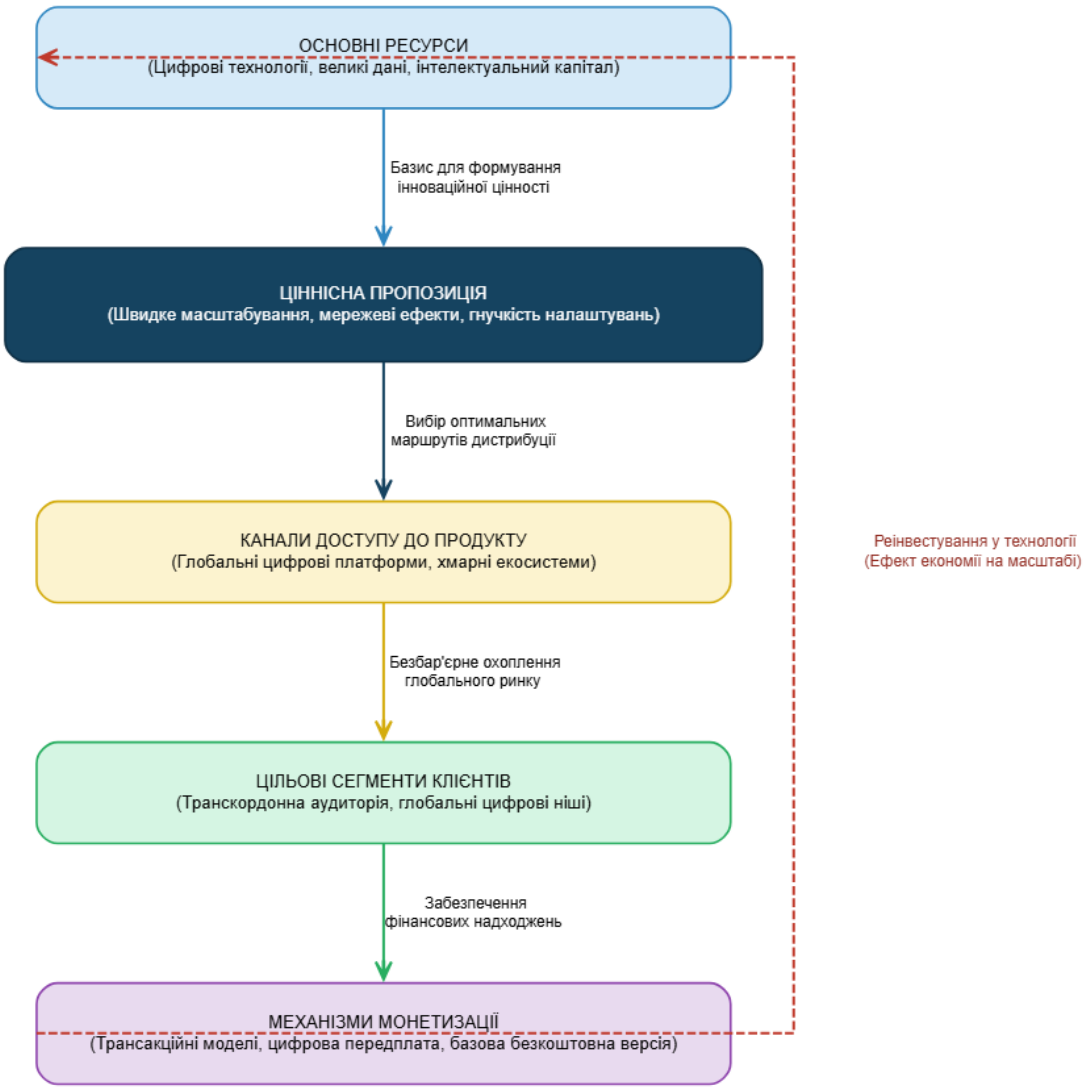



Рис. 1.2 – Взаємозв'язок елементів бізнес-моделі цифрового «народженого глобальним» стартапу [7, 10, 14, 16, 19, 26]

Вибір оптимального механізму зростання є визначальним для життєздатності високотехнологічного проєкту. Масштабування бізнесу передбачає не лише збільшення обсягів продажу, а й системну трансформацію організаційної моделі. О. О. Волков [3-6] та О. В. Прохоренко [15] розглядають цей процес як еволюцію підходів, де стратегічні альтернативи варіюються від інтенсифікації присутності на наявних сегментах до агресивного виходу на нові

географічні зони. Для IT-сектору особливого значення набувають стратегії інтернаціоналізації, що базуються на цифровій дифузії продукту. Дослідження М. Рудої та О. Мельник [33] підтверджують, що успішне масштабування на міжнародному рівні потребує чіткої кореляції між внутрішнім потенціалом стартапу та обраною формою експансії, будь то створення дочірніх структур чи використання партнерських екосистем.

## 1.3 Стратегії масштабування цифрових стартапів на міжнародних ринках

Процес виходу на зовнішні ринки супроводжується значними ризиками, зумовленими як інституційним середовищем, так і внутрішніми обмеженнями стартапів. Ю. Потюк [14] підкреслює важливість комунікаційного забезпечення та формування сталої ділової репутації як інструментів нівелювання бар'єрів при входженні у нові юрисдикції. Окрім регуляторних та культурних чинників, вагомий вплив мають фінансово-економічні аспекти. Зокрема, Б. Тантаі [29] та О. Павленко [22] вказують на необхідність управління трансферним потенціалом та адекватного оцінювання ризиків масштабування, що часто стає критичним пунктом для стартапів на стадії стрімкого зростання. Водночас системне використання інструментарію проєктного менеджменту, як зазначають І. Г. Химич [23] та З. Юринець [25], дозволяє стабілізувати операційні процеси та забезпечити сталий розвиток компанії в умовах високої волатильності глобального ринку.

Масштабування цифрових стартапів моделі «народжені глобальними» на міжнародних ринках можна розглядати як послідовність стратегічних рішень щодо розширення ринків збуту, поглиблення присутності в існуючих сегментах, диверсифікації продуктового портфеля та інтеграції в екосистеми партнерів. Дослідження показують, що для таких підприємств особливого значення набувають три виміри міжнародного зростання: поширення діяльності на нові країни, диверсифікація продуктів та послуг, а також нарощування інтенсивності продажу на вже освоєних ринках [27].

У межах цього підрозділу доцільно систематизувати основні варіанти стратегій масштабування за матрицею «товар – ринок». На основі цієї матриці можна виділити чотири базові напрями: поглиблення присутності на існуючих ринках за рахунок підвищення лояльності та розширення функціональності продукту; вихід з існуючим продуктом на нові географічні ринки; розробка нових продуктів для існуючих сегментів клієнтів; диверсифікація через поєднання нових продуктів та нових ринків.

Для цифрових стартапів, які працюють за підписною моделлю, особливого значення набуває розширення ціннісної пропозиції для корпоративних клієнтів, створення спеціалізованих рішень для окремих галузей, а також розвиток партнерських інтеграцій із платформами спільної роботи, системами управління взаємовідносинами з клієнтами та іншими бізнес-додатками [31].

У таблиці 1.3 наведено узагальнену класифікацію стратегій масштабування цифрових «народжених глобальними» стартапів.

Таблиця 1.3 – Стратегії масштабування цифрових «народжених глобальними» стартапів у розрізі матриці «товар – ринок» [9, 13, 35]

| Напрям зростання | Зміст для цифрового стартапу |
|---|---|
| Поглиблення ринку | Збільшення кількості активних користувачів та частки платних підписок на вже освоєних ринках |
| Розвиток ринку | Вихід з базовим продуктом на нові країни та мовні сегменти |
| Розвиток продукту | Розширення функціональності, додавання сервісів на основі штучного інтелекту, вертикальні рішення для бізнесу |
| Диверсифікація | Формування продуктового портфеля, що виходить за межі базового сервісу та охоплює суміжні сфери продуктивності |

Теоретичне узагальнення наукових підходів до вивчення діяльності стартапів моделі «Born Global» дозволяє констатувати зміну парадигми міжнародної інтернаціоналізації в умовах глобальної цифровізації. На відміну від класичних моделей поступового освоєння зовнішніх ринків, концепція «народжених глобальними» передбачає стратегічну орієнтацію на світовий простір безпосередньо з моменту заснування суб’єкта господарювання.

Установлено, що ключовими детермінантами успіху таких компаній є високий інноваційний потенціал, використання специфічного соціального капіталу та гнучкість організаційних структур, що дозволяє нівелювати бар'єри географічної та культурної дистанції.

Аналіз стратегічних альтернатив масштабування підтвердив, що для високотехнологічних стартапів пріоритетним є поєднання методів інтенсивного зростання з цифровою дифузією продукту. Вибір конкретного механізму експансії — від горизонтального розширення до формування глобальних партнерських екосистем — залежить від здатності менеджменту забезпечити кореляцію між внутрішніми компетенціями фірми та динамічними запитами міжнародного середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє стратегія «freemium» та платформені рішення, які виступають каталізаторами вірального поширення продукту на світових ринках.

Дослідження чинників впливу та існуючих бар'єрів свідчить, що процес глобального масштабування супроводжується комплексними ризиками, серед яких найбільш критичними є інституційні обмеження та проблема іноземного походження. Подолання зазначених перешкод потребує впровадження системного комунікаційного забезпечення, формування позитивної міжнародної репутації та застосування адаптивного інструментарію проєктного менеджменту. Резюмуючи, можна стверджувати, що ефективність інтернаціоналізації стартапів моделі «Born Global» прямо залежить від інтеграції інноваційних технологій у стратегічне управління та здатності оперативно трансформувати бізнес-модель відповідно до умов глобальної конкуренції.

# РОЗДІЛ 2
# СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ КОМПАНІЇ GRAMMARLY INC. ЯК ЦИФРОВОГО СТАРТАПУ МОДЕЛІ «НАРОДЖЕНИЙ ГЛОБАЛЬНИМ»

## 2.1 Загальна характеристика компанії Grammarly Inc. як «народженого глобальним» стартапу

Grammarly Inc. є цифровою компанією, що розробляє програмні засоби підтримки письмової комунікації англійською мовою. Компанія була заснована у 2009 році вихідцями з України Максом Литвином, Олексієм Шевченком та Дмитром Лідером. Початковим продуктом став онлайн-сервіс перевірки граматики та стилю для студентів, який згодом перетворився на універсального мовного помічника для широкого кола користувачів. З перших років існування сервіс орієнтувався не лише на внутрішній ринок країни походження, а насамперед на глобальну аудиторію англомовних користувачів, що дозволяє розглядати Grammarly як приклад цифрового стартапу, який фактично був «народженим глобальним».

Ключовою особливістю Grammarly є цифрова платформа, доступна через веб-інтерфейс, розширення для браузера, інтеграції з текстовими редакторами, електронною поштою та мобільними застосунками. Стратегія компанії базується на моделі, що поєднує безкоштовний доступ до базових функцій і платні підписні пакети з розширеною функціональністю для індивідуальних і корпоративних клієнтів.

Упродовж останніх років компанія активно розширює сферу діяльності: з’явилися продукти для бізнес-користувачів, інтеграції з корпоративними системами, а також сервіси на основі генерувального штучного інтелекту, які допомагають не лише виправляти текст, а й створювати його [17, 18, 28].

Публічна звітність Grammarly є обмеженою, однак на основі наявних даних здійснимо оцінку основних тенденцій її розвитку. Перші раунди венчурного фінансування були залучені у 2017 та 2019 роках, а у 2021 році компанія отримала 200 млн доларів інвестицій, що забезпечило оцінку бізнесу на рівні тринадцяти мільярдів доларів. У 2025 році було залучено ще один мільярд доларів фінансування, прив’язаний до майбутнього зростання доходів, а річний обсяг виручки компанії перевищив сімсот мільйонів доларів.

Для узагальнення динаміки інвестицій та оціночної вартості доцільно подати таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка залучення капіталу та оціночної вартості Grammarly Inc. [17, 18, 28]

| Рік | Обсяг фінансування, млн дол. США | Сукупний залучений капітал, млн дол. США | Оціночна вартість компанії, млрд дол. США |
|---|---|---|---|
| 2017 | 110 | 110 | до 1 |
| 2019 | 90 | 200 | понад 1 |
| 2021 | 200 | 400 | 13 |
| 2025 | 1000 | 1400 | близько 13 |

Кількість користувачів компанії зростала не менш динамічно. Якщо у 2015 році щоденна аудиторія становила близько одного мільйона користувачів, то до 2021 року цей показник досяг тридцяти мільйонів, а у 2025 році кількість користувачів наблизилася до сорока мільйонів, при цьому понад п’ятдесят тисяч команд використовують бізнес-рішення компанії.

За наявними джерелами, місія компанії Grammarly пов’язана з прагненням допомагати людям у всьому світі спілкуватися впевнено і зрозуміло, а цінності включають орієнтацію на користувача, відповідальне ставлення до даних, постійний розвиток та інноваційність.

Дерево стратегічних цілей Grammarly Inc формується виходячи з того , що на верхньому рівні розміщується ціль посилення позицій глобальної платформи продуктивності на основі штучного інтелекту. На наступному рівні цілі, пов’язані з нарощуванням бази активних користувачів, збільшенням частки

корпоративного сегменту, розвитком нових продуктів у сфері продуктивності та забезпеченням стійкого зростання виручки. Ще нижче – операційні цілі, пов’язані з поліпшенням якості продукту, масштабуванням інфраструктури, розвитком партнерських інтеграцій та підтримкою талановитих команд у різних країнах.

Наведемо політико-правовий, економічний, соціокультурний та технологічний аналіз середовища, у якому працює компанія. Для структурування результатів наведемо таблицю 2.2, де відобразимо ключові чинники кожної групи та їхній вплив на можливості й ризики масштабування Grammarly.

Таблиця 2.2 – Узагальнений аналіз зовнішнього середовища діяльності Grammarly Inc. [17, 18, 28]

| Група чинників | Фактори що впливають | Вплив на Grammarly |
|---|---|---|
| Політико-правові | Регулювання обробки персональних даних у ЄС та США, вимоги до прозорості алгоритмів штучного інтелекту | Потреба у відповідності вимогам щодо приватності й етики штучного інтелекту, підвищення довіри |
| Економічні | Зростання витрат бізнесу на цифрові інструменти, глобальні коливання економічної активності | Збільшення попиту на інструменти, що підвищують продуктивність, водночас підвищення чутливості до ціни |
| Соціокультурні | Поширення дистанційної роботи, зростання обсягів цифрової комунікації, акцент на інклюзивному спілкуванні | Розширення цільової аудиторії, потреба в налаштуванні тону та стилю відповідно до контексту |
| Технологічні | Розвиток генерувального штучного інтелекту, інтеграція інструментів письма в комплекси продуктивності | Можливість створення нових сервісів, загострення конкуренції з боку великих технологічних компаній |

Технологічні та ринкові чинники для Grammarly сьогодні найкраще пояснюються через одночасні процеси: ринок інструментів письма на базі ШІ швидко масштабується, але базові функції дедалі частіше “вбудовуються” у великі офісні екосистеми, зміщуючи конкуренцію з якості коректора до ширшої платформи продуктивності та інтеграцій.

З боку ринку є чіткий сигнал, що попит на AI-письмо не є короткостроковою модою. Галузеві оцінки прогнозують зростання сегмента AI writing assistant software з приблизно $1,77 млрд у 2025 р. до $4,88 млрд у 2030 р. із темпом CAGR 22,49%. Така динаміка означає розширення платоспроможного попиту на інструменти, які прискорюють підготовку листів, документів і контенту, але водночас підвищує “планку” очікувань: користувачі швидко звикають, що підтримка письма має бути не епізодичною, а постійною й контекстною.

Паралельно зростає суміжний “великий” сегмент, який підсилює попит на текстові сценарії в бізнесі та освіті, – генеративний ШІ для створення контенту. Оцінки ринку показують перехід від точкових функцій редагування до повного циклу “чернетка – стиль - тон - адаптація під аудиторію”: глобальний ринок generative AI у content creation оцінюють у $14,8 млрд (2024) з прогнозом до $80,12 млрд (2030) при CAGR 32,5% (2025–2030). Для Grammarly це означає, що зона зростання лежить не лише в “виправленні помилок”, а в більш дорогих для клієнта задачах – підготовці комунікацій під ціль, узгодженні тону, скороченні часу на редагування та створенні варіативних версій тексту.

Важливий ринковий маркер – масове прийняття GenAI на робочому місці. У звіті Microsoft/LinkedIn зазначалося, що 75% knowledge workers вже використовують generative AI у роботі, а використання різко прискорилось за короткий період. Це підсилює попит на інструменти письма в корпоративних сценаріях, але водночас підкреслює ризик “тіньового” використання несанкціонованих інструментів і, відповідно, підвищує вагу вимог до політик даних, комплаєнсу та керованості в enterprise-середовищі.

З боку технологій і конкурентного поля ключовою тенденцією стає вбудовування можливостей ШІ-письма у платформи продуктивності, де інструмент йде “в комплекті” з уже оплаченою підпискою та має природний доступ до робочого контексту. У Microsoft лінійка Editor забезпечує перевірку орфографії/граматики/стилю в документах і пошті та працює також як браузерне розширення, що прямо зменшує диференціацію “базового” рівня

граматичних функцій. Одночасно Copilot позиціонується як продуктивнісний асистент, який допомагає створювати й узагальнювати матеріали та працює в робочих сценаріях на кшталт зустрічей у Teams (підсумки, відповіді, action items), що підсилює конкуренцію вже не за "правильність", а за повноцінне супроводження задач [17, 18, 28].

Аналогічний вектор видно в Google Workspace: Gemini інтегрується через бокову панель у застосунках, допомагаючи "без перемикання вкладок" підсумовувати, генерувати й аналізувати контент, використовуючи інсайти з пошти та документів, а в Gmail підкреслюється сценарій допомоги з чернетками/відповідями й пошуком важливих деталей у ланцюжках листів. Це технологічно посилює конкурентів Grammarly саме через ефект екосистеми: продукт стає частиною робочого середовища користувача, а не окремим сервісом.

У такому середовищі Grammarly вимушена рухатися від категорії "writing assistant" до ширшої платформи продуктивності, де цінність створюють інтеграції, агенти, контекст і довіра. Офіційно компанія пояснювала угоду щодо Coda як спосіб "переосмислити продуктивність" і підсилити Grammarly можливостями AI-інструментів для роботи. У 2025 році Grammarly оголосила про намір придбати Superhuman, підкреслюючи email як критичну "поверхню" комунікацій у своєму баченні agentic-майбутнього. Далі, восени 2025 року компанія повідомляла про ребрендинг у Superhuman і запуск ширшого набору можливостей (Superhuman Go) як частину переходу від вузького інструмента письма до комплексної AI-платформи, при цьому сам продукт Grammarly для письма продовжує існувати.

Високі темпи зростання ринку AI-інструментів письма підтверджують комерційну привабливість напряму, але масова інтеграція GenAI у Microsoft/Google Workspace знижує диференціацію базових функцій і зміщує конкуренцію в бік "платформи продуктивності" – інтеграцій, контексту, керованості та довіри; відповідно Grammarly отримує можливість розширювати

продуктову лінійку, але стикається з посиленням тиску з боку екосистемних гравців і потребою постійно доводити унікальну цінність.

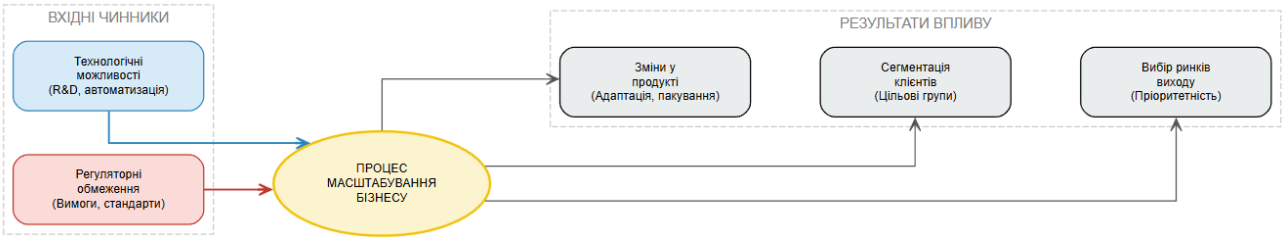



Рисунок 2.1 – Основні чинники впливу на процес масштабування бізнесу компанії Grammarly Inc. [17, 18, 28]

На рис.2.1 наведено логіку впливу основних чинників на процес масштабування бізнесу компанії Grammarly Inc.: від регуляторних обмежень та технологічних можливостей – до змін у продукті, сегментації клієнтів і вибору ринків виходу.

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії Grammarly Inc.

Ринок цифрових сервісів підтримки письма характеризується значною конкуренцією. Окрім Grammarly, на ньому діють спеціалізовані гравці, такі як ProWritingAid, LanguageTool, QuillBot, Ginger, а також інтегровані рішення великих технологічних компаній, зокрема інструменти перевірки правопису й стилю в продуктах Microsoft та Google.

Для систематизації даних про конкурентів узагальнимо інформацію у таблиці 2.3, у якій порівнюються ключові параметри: цільові сегменти, цінова політика, основні функціональні переваги, рівень інтеграції з іншими сервісами.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика конкурентів Grammarly [17, 18]

| Компанія / продукт | Цільові сегменти | Цінова політика | Основні переваги | Рівень інтеграції з іншими сервісами |
|---|---|---|---|---|
| Grammarly | Масовий ринок + професіонали + команди/ Enterprise | Freemium + підписка для індивідуальних користувачів і команд; Enterprise – за запитом | Перевірка граматики/ стилю/тону, генеративні переписування/ чернетки; бізнес-функції | Дуже високий: працює “де ви пишете” (браузер, десктоп, Office), заявлено покриття “понад 1 млн застосунків і сайтів” |
| ProWritingAid | Автори довгих текстів (книги, статті), контент-райтери, редактори | Freemium; Premium (місячна/річна), є довічна ліцензія | Поглиблені стилістичні звіти, “reports” для довгих текстів; сильний редакторський інструментарій | Високий: MS Word, Google Docs, Scrivener, десктоп-інтеграції |
| LanguageTool | Багатомовні користувачі, команди, організації з підвищеними вимогами до приватності | Freemium; Premium/Teams; корпоративні умови | 30+ мов; стиль/граматика; командні словники та style guide; акцент на GDPR і варіантах розгортання | Високий: браузерні розширення, Office-плагіни; є Cloud та On-Premise |
| QuillBot | Освітній сегмент, користувачі, яким потрібне перефразування/ резюме | Freemium; Premium-підписка | Сильне перефразування (режими), резюмування, додаткові інструменти | Середньо-високий: веб-платформа, застосунки/ розширення (за моделлю “одна підписка”) |
| Ginger | Загальне письмо англійською, “швидкі виправлення” + rephrase | Freemium; Premium (рекурентні плани) | Граматика/ орфографія + перефразування, синоніми; | Середньо-високий: десктоп і інтеграції з Windows/ Office (Word, Outlook) |
| Microsoft Editor (в екосистемі Microsoft 365/Edge/ Word/Outlook) | Користувачі Microsoft 365, корпоративні клієнти, офісні комунікації | Частково безкоштовно; розширені можливості в межах Microsoft 365 | Вбудована перевірка + “refinements”, підказки стилю, робота в Edge/ Word/пошті | Дуже високий у межах екосистеми Microsoft (Word/Outlook/ Edge тощо) |
| Google Docs / Google Workspace (вбудовані перевірки) | Масовий ринок і команди, що працюють у Google Workspace | Вбудована функція в Docs (як частина продукту) | Базова перевірка правопису/ граматики в документі, прийняття/ ігнорування пропозицій | Дуже високий у межах Google Workspace; перевірка доступна напряму в Google Docs |

Конкурентна сила Grammarly формується не лише якістю мовних підказок, а й масштабом покриття робочих поверхонь: компанія позиціонує продукт як AI-партнера з комунікацій, якому “довіряють понад 40 млн людей і 50 тис. організацій” та який використовується у 96% Fortune 500. Висока цінність для користувача виникає тоді, коли сервіс працює “скрізь, де ви пишете”: Grammarly заявляє інтеграцію з “понад 1 млн застосунків і сайтів” (Gmail, Outlook, Google Docs, Slack, Microsoft Office тощо) і прямо просуває генеративні сценарії (чернетки, відповіді, переписування) через браузерні розширення.

Окремий сегмент конкуренції – корпоративний. Тут продукт продається не як “виправлення помилок”, а як інструмент керування якістю комунікацій і брендовим голосом. Наприклад, у матеріалах Grammarly Business наводяться оцінки економічного ефекту: компанії, що використовують Grammarly, “повідомляють” про заощадження в середньому 19 робочих днів на працівника на рік та високий ROI; також згадуються покращення в підтримці клієнтів і дотриманні brand voice. Додатково технічний блог Grammarly описує підхід до вимірювання ефективності комунікацій у великих організаціях (Effective Communication Score) і наводить приклади результатів для клієнта Databricks (зокрема скорочення часу редагування та покращення показників комунікації).

ProWritingAid конкурує завдяки глибині стилістичного аналізу та орієнтації на довгі тексти (книги, розділи, сценарії). Важливо, що продукт підкріплює це інтеграціями в середовища письменників: MS Word, Google Docs, Scrivener тощо. З точки зору монетизації, модель також freemium, але з чітким “поріг-апгрейду”: Premium відкриває необмежені звіти/обсяг і додаткові функції; на сторінці цін фіксуються підписка та довічний план. У конкурентній картині ринку ProWritingAid часто обирають тоді, коли користувачу важливі структуровані звіти про стиль, а не лише “швидке виправлення” помилок.

LanguageTool займає виразну нішу завдяки трьом чинникам: багатомовність (підтримка 30+ мов у бізнес-комунікаціях); корпоративні механіки узгодженості (team dictionary, style guide, ролі та управління

користувачами); режими розгортання та комплаєнс: підкреслюється GDPR-орієнтація та наявність cloud і on-premise версій (актуально для компаній з вимогами до зберігання/обробки текстів).

Додатково LanguageTool має сильну репутаційну відмінність як open-source проєкт (офіційна dev-сторінка та GitHub-репозиторій прямо це декларують). У таблиці конкурентів це важливо відобразити як окремий критерій – "довіра/контроль даних", бо саме він часто визначає вибір у корпоративному сегменті та в публічних установах.

QuillBot конкурує не стільки перевіркою граматики, скільки трансформацією тексту: перефразування, режими переписування, резюмування, інструменти для уникнення випадкового плагіату та ін.. Саме тому він часто "перетинається" з Grammarly у користувачів, яким треба швидко змінити форму подачі (академічні тексти, конспекти, e-mail-комунікації). Premium-позиціонування та ціна на річному білінгу також прозоро показані.

Ginger подає себе як AI-помічник для англомовного письма із виправленнями та rephrase-функціями, а важливою конкурентною перевагою залишається звичний сценарій "працюю в Word/Outlook – перевіряю тут же": продукт має рішення для Windows і Microsoft Office. При цьому Premium описано як платну підписку, а плани – рекурентні (місячні/квартальні/річні тощо), що важливо для аналізу freemium-воронки.

Вбудовані інструменти великих екосистем створюють "базовий рівень якості", з яким мають змагатися спеціалізовані сервіси. Microsoft Editor вбудований у Edge і працює як розширена перевірка орфографії/граматики з підказками стилю та прогнозуванням тексту; розширені можливості прив'язані до Microsoft 365. Це підсилює корпоративний тренд: компаніям простіше масштабувати рішення, яке вже в їхній ліцензійній моделі. Google Docs надає перевірку правопису й граматики як стандартну функцію в інтерфейсі документів. Для масових користувачів цього може бути "достатньо", що підвищує вимоги до диференціації Grammarly/LanguageTool тощо (тон, стиль, brand voice, аналітика, комплаєнс, крос-апп покриття).

Регулярність використання таких інструментів зростає насамперед через те, що робоча комунікація стала текстоцентричною (листи, месенджери, таск-трекери, коментарі в документах). У бізнес-комунікаціях Grammarly прямо фіксує зростання витрат часу на написання робочих текстів і пов'язує це з потребою в інструментах, які підвищують ефективність і якість повідомлень. Додатковий драйвер – зручність "безшовних" інтеграцій: коли перевірка працює в браузері/пошті/документах, користувач починає застосовувати її не епізодично, а як звичку.

Для ринку характерна модель, де free-версія формує масовість, а платні плани монетизують "професійні болі": необмежені обсяги/звітність/глибші перевірки (типово для ProWritingAid Premium); розширені трансформації тексту й додаткові інструменти (QuillBot Premium); командні функції: керування користувачами, спільні словники/гайди стилю, стандартизація "голосу бренду" (LanguageTool for Business).

Отже, значна частка безкоштовних користувачів – не ознака "слабкої монетизації", а стратегія зниження бар'єра входу: спочатку людина звикає до підказок, а з ростом навантаження/відповідальності (робочі тексти, навчання, публічні матеріали) переходить на платний план.

Корпоративний попит зростає там, де "якість письма" стає частиною: операційної ефективності (менше часу на редагування/узгодження), ризик-менеджменту (помилки в клієнтських листах, юридичних текстах), бренд-консистентності (tone/voice у продажах, підтримці, маркетингу).

Grammarly у своїй публічній комунікації підкреслює масштаби присутності в організаціях (50 тис. організацій; 96% Fortune 500), а також наводить метрики ефекту в командах і приклади вимірювання впливу (ECS). У матеріалах для бізнес-аудиторії згадується, що gen-AI допомога використовується десятками тисяч команд і масштабується на сотні тисяч застосунків/сайтів. Паралельно LanguageTool у корпоративному позиціонуванні робить акцент на GDPR та варіантах cloud/on-premise, що прямо відповідає вимогам корпоративних закупівель.

Конкуренція на ринку зсувається від “хто краще ловить помилки” до платформної цінності: інтеграції, корпоративне управління, приватність/комплаєнс, багатомовність, вимірювання ефекту та генеративні сценарії. На цьому тлі Grammarly утримує сильні позиції за рахунок масштабу користування (40+ млн людей; 50 тис. організацій) і глибини інтеграцій, тоді як ProWritingAid/QuillBot/LanguageTool/Ginger перемагають у своїх спеціалізованих нішах (довгі тексти; перефразування; privacy+on-prem; Office-сценарії).

Комплексна діагностика стратегічної позиції Grammarly Inc. є необхідним етапом обґрунтування вибору та реалізації стратегії масштабування компанії на міжнародних ринках у межах моделі «Born Global». На відміну від традиційних компаній, що проходять поступову еволюцію від локального до глобального бізнесу, стартапи цього типу від початку функціонують у глобальному конкурентному середовищі, що зумовлює підвищені вимоги до якості стратегічного аналізу.

Grammarly Inc. є прикладом цифрової компанії, яка з моменту заснування орієнтувалася на міжнародні ринки, використовуючи англомовний сегмент як основу для масштабування. Її стратегічна позиція формується під впливом одночасної дії внутрішніх ресурсів, глобальних технологічних трендів, конкурентного середовища та інституційних обмежень, пов’язаних із регулюванням цифрових сервісів і використанням штучного інтелекту.

Внутрішній стратегічний потенціал Grammarly Inc. доцільно розглядати через призму ресурсно-компетентнісного підходу, який дозволяє оцінити здатність компанії створювати та утримувати конкурентні переваги на глобальному ринку цифрових сервісів.

Ключовим ресурсом компанії є її технологічна платформа, побудована на власних алгоритмах обробки природної мови та машинного навчання. На відміну від багатьох конкурентів, Grammarly не обмежується функціями перевірки орфографії чи граматики, а пропонує комплексний інструмент підтримки письмової комунікації, який поєднує аналіз контексту, стилю, тону та

наміру автора. Це формує унікальну ціннісну пропозицію для користувачів у різних країнах.

Важливу роль у формуванні стратегічної позиції відіграє людський капітал компанії. Grammarly має розподілену команду з високою концентрацією інженерів, лінгвістів і дослідників штучного інтелекту, що забезпечує гнучкість у масштабуванні та адаптації продукту до різних ринків. Така організаційна модель є типовою для «Born Global»-стартапів і знижує залежність від конкретної національної юрисдикції.

Фінансовий потенціал Grammarly Inc. характеризується стабільним зростанням доходів за рахунок передплатної моделі та корпоративних контрактів. Наявність венчурного фінансування на ранніх етапах розвитку дозволила компанії інвестувати значні ресурси в дослідження і розробки, не орієнтуючись на короткострокову прибутковість. Це створило основу для довгострокової стратегії глобального зростання.

У таблиці 2.4 узагальнено основні елементи внутрішнього стратегічного потенціалу Grammarly Inc. та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.4 – Характеристика внутрішнього стратегічного потенціалу Grammarly Inc. [17, 18, 28]

| Елемент потенціалу | Зміст | Стратегічне значення |
|---|---|---|
| Технологічні ресурси | Власні моделі обробки природної мови, інтеграція ШІ | Формування стійкої конкурентної переваги |
| Людський капітал | Висококваліфіковані IT-фахівці та лінгвісти | Інноваційний розвиток і масштабованість |
| Фінансові ресурси | Венчурні інвестиції, передплатна модель доходів | Підтримка довгострокового зростання |
| Організаційна структура | Розподілена глобальна команда | Гнучкість та адаптивність |

Дані таблиці 2,4 свідчать, що внутрішній потенціал Grammarly Inc. є достатнім для реалізації агресивної стратегії міжнародного масштабування.

Зовнішнє середовище діяльності Grammarly Inc. характеризується високою динамічністю та інтенсивною конкуренцією. Ринок цифрових сервісів

підтримки письмової комунікації перебуває на етапі активного зростання, що зумовлено глобалізацією бізнесу, поширенням дистанційної роботи та зростанням ролі письмових каналів комунікації.

Конкурентне середовище формується як спеціалізованими компаніями, так і великими технологічними корпораціями, які інтегрують подібні функції у власні екосистеми. Це посилює тиск на Grammarly Inc. з боку потенційних замінників і вимагає постійного оновлення продукту.

Водночас глобальний характер ринку створює можливості для масштабування без суттєвих територіальних обмежень. На відміну від традиційних галузей, вихід на нові ринки для цифрового продукту пов’язаний переважно з витратами на локалізацію, маркетинг і дотримання регуляторних вимог, а не з фізичними інвестиціями.

Схематично взаємодію ключових факторів зовнішнього середовища та їх вплив на стратегічну позицію Grammarly Inc. подано на рисунку 2.2.

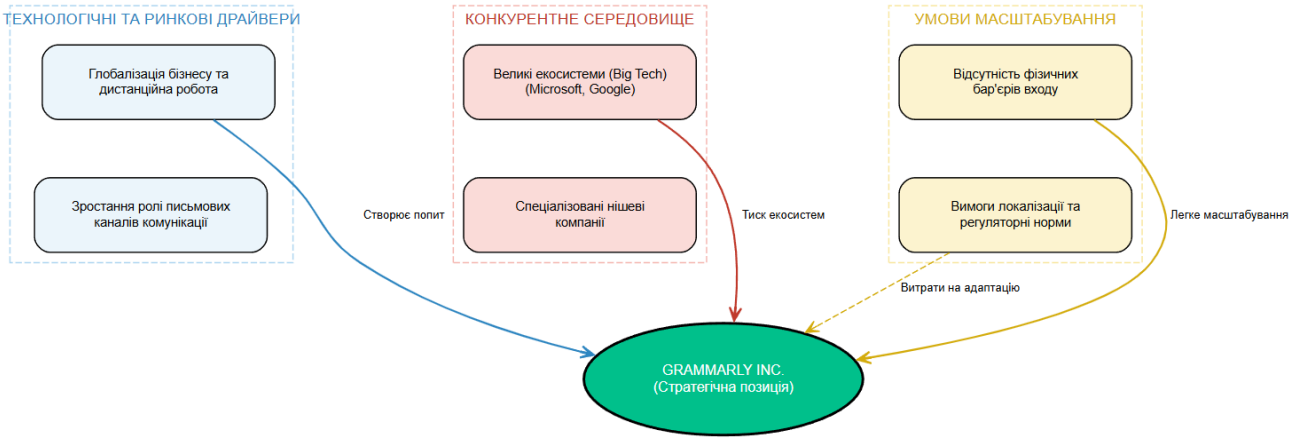



Рисунок 2.2 – Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну позицію Grammarly Inc. [17, 18, 28]

Для інтеграції результатів аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози її розвитку.

Сильні сторони Grammarly Inc. зумовлені передусім унікальністю технологічного рішення, глобальною впізнаваністю бренду та масштабованістю бізнес-моделі. Слабкі сторони пов’язані з високою залежністю від англомовного сегмента та значними витратами на підтримку інноваційного розвитку.

Можливості компанії визначаються подальшим зростанням попиту на цифрові інструменти продуктивності, поширенням штучного інтелекту в корпоративному середовищі та розширенням співпраці з бізнес-клієнтами. Загрози зумовлені посиленням конкуренції з боку великих технологічних корпорацій і зростанням регуляторних обмежень у сфері обробки даних.

Результати SWOT-аналізу узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз стратегічної позиції Grammarly Inc. [17, 18, 28]

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| Інноваційна ШІ-платформа | Високі витрати на розробку |
| Глобальний бренд | Обмежена мовна диверсифікація |
| Масштабована бізнес-модель | Залежність від передплатної моделі |
| Можливості | Загрози |
| Зростання попиту на цифрову продуктивність | Посилення конкуренції |
| Розвиток корпоративного сегмента | Регуляторні ризики |

SWOT-аналіз свідчить, що стратегічна позиція Grammarly Inc. є загалом сильною та орієнтованою на зростання, однак потребує активного управління ризиками.

Проведена комплексна діагностика дозволяє зробити висновок, що Grammarly Inc. перебуває у сприятливій стратегічній позиції для реалізації стратегії масштабування на міжнародних ринках у межах моделі «Born Global». Поєднання потужного внутрішнього потенціалу, глобальної орієнтації бізнес-моделі та зростаючого попиту на цифрові сервіси продуктивності формує передумови для подальшого розвитку компанії.

## 2.3 Обґрунтування стратегії масштабування Grammarly Inc.

У цьому підрозділі обґрунтуємо вихід Grammarly Inc. з бізнес-рішеннями на ринок малих і середніх підприємств Німеччини. Німеччина обрана як пріоритетний ринок масштабування Grammarly Business з огляду на поєднання кількох чинників. По-перше, малий і середній бізнес (МСП) становить понад дев'яносто дев'ять відсотків усіх компаній країни та відіграє ключову роль у формуванні доданої вартості й зайнятості. За даними Федерального статистичного відомства, близько п'ятдесяти трьох відсотків із приблизно 38,3 мільйона зайнятих працюють саме у малих і середніх підприємствах, що відповідає понад двадцяти мільйонам працівників. Це свідчить про значний потенціал для впровадження цифрових інструментів продуктивності в цьому сегменті.

По-друге, у структурі зайнятості Німеччини домінує сфера послуг: понад сімдесят п'ять відсотків робочої сили зайнято в сервісних видах діяльності, де ділова комунікація є невід'ємною частиною робочого процесу. Це означає високу частку так званих працівників знань, для яких інструменти штучного інтелекту, що поліпшують письмову комунікацію, мають безпосереднє прикладне значення.

По-третє, останні дослідження цифрової економіки Німеччини свідчать, що близько 3,5 мільйона малих і середніх підприємств мають значний, але ще не повністю реалізований потенціал цифровізації, водночас німецький бізнес демонструє одну з найвищих у Європі готовність до впровадження цифрових рішень та штучного інтелекту. Це створює вікно можливостей для продуктів на кшталт Grammarly Business, які одночасно підвищують продуктивність і допомагають адаптуватися до нових стандартів комунікації в умовах цифрової трансформації.

Важливою передумовою масштабування на німецький ринок є також розширення мовних можливостей продукту. У 2025 році Grammarly оголосила про підтримку німецької, французької, іспанської, італійської та інших мов, що

означає перехід від суто англомовного асистента до мульти мовної платформи штучного інтелекту для письма. Це відкриває можливості для повноцінного використання Grammarly не лише в англомовній, а й у локальній німецькомовній бізнес-комунікації, що є критичним фактором успіху на ринку МСП.

Для обґрунтування стратегії масштабування необхідно оцінити потенційний обсяг ринку та визначити цільову частку, якої Grammarly може досягти у середньостроковій перспективі. Виходячи з наведених статистичних даних, орієнтовну кількість працівників у сегменті МСП Німеччини можна прийняти на рівні двадцяти мільйонів осіб.

Беручи до уваги домінування сфери послуг, доцільно припустити, що приблизно тридцять п’ять відсотків працівників МСП виконують функції, пов’язані з інтенсивною діловою комунікацією (листування з клієнтами, підготовка звітів, пропозицій, внутрішніх документів). Це відповідає приблизно 7,1 мільйона працівників знань. Для консервативної оцінки потенційного ринку за оцінками експертів - щонайменше половина з них є цільовою аудиторією інструментів на кшталт Grammarly Business, тобто близько 3,5 мільйона потенційних користувачів.

Потенційний річний дохід від цього сегмента можна оцінити за формулою

$$R_{\text{пот}} = N_{\text{ц}} \cdot P, \tag{2.1}$$

де $R_{\text{пот}}$– потенційний обсяг виручки від цільового сегмента; $N_{\text{ц}}$– кількість потенційних користувачів у сегменті; $P$– середня річна вартість підписки на одну ліцензію Grammarly Business.

Галузеві оцінки показують, що бізнес-клієнти Grammarly завдяки скороченню часу на комунікацію економлять понад п’ять тисяч доларів США на одного працівника на рік, при цьому відносна віддача від витрат на ліцензії перевищує сімнадцятикратний рівень. Це дозволяє зробити висновок, що середня ринкова вартість річної ліцензії для корпоративного клієнта перебуває в діапазоні близько трьохсот доларів США на користувача, що відповідає приблизно двомстам євро з урахуванням різниці валютних курсів і знижок для

МСП. Для подальших розрахунків доцільно прийняти $P = 200$євро на одного користувача за рік.

За таких припущень потенційний річний обсяг виручки на ринку малих і середніх підприємств Німеччини становитиме:

$$R_{\text{пот}} = 3{,}5 \text{ млн} \cdot 200 \text{ євро} = 700 \text{ млн євро}.$$

З огляду на існуючу конкуренцію, обмеженість ресурсів та необхідність поетапної адаптації продукту до вимог німецького регулювання, цільова частка ринку на трирічному горизонті може бути визначена на рівні приблизно двох відсотків від потенційного сегмента, що відповідає близько сімдесяти тисячам платних ліцензій. У подальшому розрахунковому сценарії розглядається більш консервативна траєкторія, за якої Grammarly досягає шістдесяти тисяч активних ліцензій у сегменті МСП Німеччини протягом трьох років, що відповідає приблизно 1,7 відсотка цільового сегмента та створює підґрунтя для подальшого зростання.

Логіка реалізації стратегії масштабування на німецький ринок МСП передбачає три взаємопов’язані етапи. На першому етапі акцент робиться на локалізації продукту та створенні довіри на ринку. В межах цього етапу Grammarly розширює та поглиблює підтримку німецької мови, адаптує мовні моделі до особливостей ділового стилю, запроваджує спеціальні словники для ключових галузей (консалтинг, фінансові послуги, виробничий сервіс). Паралельно формується локальна команда продажу та підтримки, укладаються партнерства з провайдерами хмарних сервісів і інтеграторами офісних рішень, налаштовуються канали збуту через партнерські екосистеми.

Другий етап характеризується масштабуванням присутності через фокус на типових для німецького Mittelstand бізнес-моделях. В цей період основними завданнями стають розширення бази корпоративних клієнтів за рахунок галузей з високою інтенсивністю документообігу, розвиток інтеграцій з поширеними в Німеччині системами управління документами та платформами спільної роботи, а також розвиток програм спільного просування з професійними асоціаціями та галузевими кластерами.

На третьому етапі планується перехід до моделі стійкого зростання. Grammarly посилює позиції не лише як інструмент перевірки тексту, а як комплексна платформа продуктивності для МСП: додаються функції аналізу комунікаційних процесів, інструменти вимірювання впливу штучного інтелекту на продуктивність, розширюється лінійка тарифів для різних типів підприємств. На цьому етапі важливо підвищувати глибину проникнення в існуючих клієнтах (збільшення кількості ліцензій у межах однієї компанії) та послідовно оптимізувати структуру витрат на залучення клієнтів.

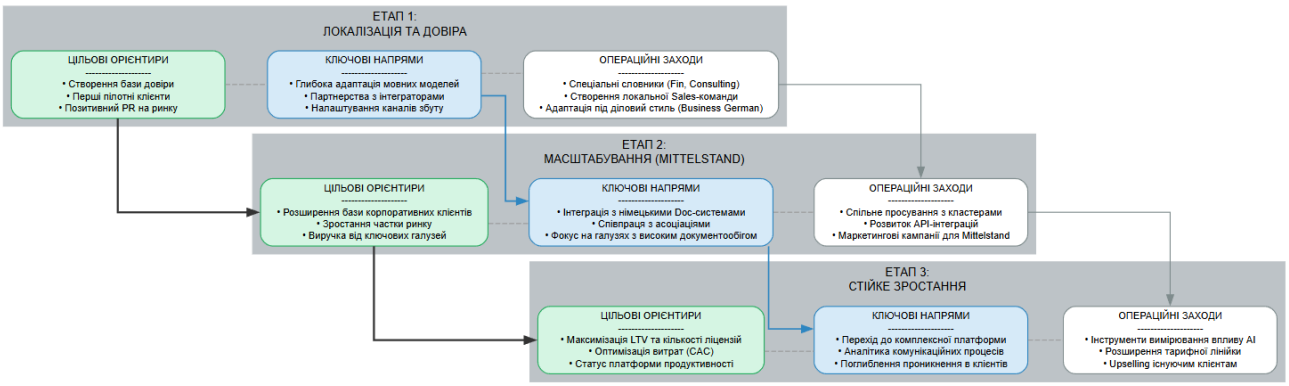



Рисунок 2.3 – Етапи реалізації стратегії масштабування Grammarly на німецький ринок МСП [17, 18, 28]

Для оцінки економічної доцільності стратегії масштабування побудуємо базовий фінансовий сценарій на три роки. Планується, що внаслідок реалізації описаного сценарію Grammarly поступово збільшує кількість активних платних ліцензій у сегменті МСП Німеччини з десяти тисяч у перший рік до тридцяти тисяч у другий та шістдесяти тисяч у третій. Середня річна вартість ліцензії орієнтовно на рівні двохсот євро.

Інвестиції до початку проєкту включають витрати на створення локальної команди продажу та підтримки, юридичну і регуляторну адаптацію продукту до вимог законодавства Німеччини щодо обробки персональних даних, а також додаткові витрати на інфраструктуру та маркетинг. Оцінимо ці початкові інвестиції в чотири мільйони євро. Річні операційні витрати локального підрозділу (заробітна плата, офіс, маркетинг, інфраструктура) для цілей

розрахунку складуть 2,5 мільйона євро в перший рік, 3,5 мільйона у другий та 4,5 мільйона у третій, що відповідає логіці масштабування команди й витрат на просування.

Узагальнені розрахунки грошових потоків подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Сценарні розрахунки грошових потоків проєкту масштабування Grammarly Inc. на ринок МСП Німеччини [17, 18, 28]

| Показник | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3 |
|---|---|---|---|
| Кількість платних ліцензій, тис. шт. | 10 | 30 | 60 |
| Дохід від продажу ліцензій, тис. євро | 2 000 | 6 000 | 12 000 |
| Операційні витрати локального підрозділу, тис. євро | 2 500 | 3 500 | 4 500 |
| Чистий грошовий потік, тис. євро | -500 | 2 500 | 7 500 |
| Дисконтований грошовий потік (ставка 10 %), тис. євро | -454,5 | 2 066,1 | 5 634,9 |

Початкові інвестиції у розмірі чотирьох мільйонів євро відображаються як вихідний грошовий потік зі знаком «мінус». За наведеними даними чисту приведену вартість проєкту можна розрахувати за формулою

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \tag{2.2}$$

де $NPV$– чиста приведена вартість проєкту; $I_0$– початковий обсяг інвестицій; $CF_t$– грошовий потік у році $t$; $r$– ставка дисконту; $n$– тривалість проєкту в роках.

Підставивши числові значення ($I_0 = 4000$ тис. євро, $CF_1 = -500$тис. євро, $CF_2 = 2500$тис. євро, $CF_3 = 7500$тис. євро, $r = 0{,}10$), отримаємо чисту приведену вартість на рівні приблизно 3,25 мільйона євро. Позитивне значення NPV за умови досить високої ставки дисконту для технологічного бізнесу свідчить про інвестиційну привабливість проєкту.

Крім того, внутрішня норма доходності проєкту, що визначається як значення ставки дисконту, за якої NPV дорівнює нулю, за розрахунками наближається до тридцяти п’яти відсотків річних, що суттєво перевищує типові вимоги до дохідності інвестицій у сфері програмного забезпечення. Період окупності, розрахований за накопиченими грошовими потоками, становить

трохи більше двох років після старту проєкту, оскільки сукупний негативний грошовий потік після другого року (близько двох мільйонів євро) перекривається позитивним потоком третього року.

Таким чином, навіть за консервативних припущень щодо темпів зростання клієнтської бази та рівня цін, проєкт масштабування Grammarly Inc. на ринок малих і середніх підприємств Німеччини має значний запас фінансової стійкості й може розглядатися як економічно доцільний.

Додатковим аспектом обґрунтування стратегії є оцінка ефекту для типового клієнта сегмента МСП. Середня заробітна плата повної зайнятості в Німеччині за останні роки становить орієнтовно п’ятдесят одну – п’ятдесят п’ять тисяч євро на рік, залежно від галузі та регіону. Якщо припустити, що використання Grammarly дозволяє підвищити продуктивність працівника знань на вісім відсотків за рахунок скорочення часу на написання та редагування текстів, монетизований ефект для одного працівника можна оцінити як

$$E_{\text{прод}} = Z \cdot \alpha, \tag{2.3}$$

де $E_{\text{прод}}$ – річний економічний ефект від зростання продуктивності; $Z$ – середня річна заробітна плата працівника; $\alpha$ – частка економії часу, що трансформується в додатковий корисний результат.

За умови $Z = 51876$ євро та $\alpha = 0{,}08$ річний ефект становитиме близько 4 150 євро на одного працівника. При цьому річна вартість ліцензії на рівні 200 євро дає співвідношення ефекту до витрат понад двадцятикратний рівень, що узгоджується з оцінками самої компанії щодо середнього ефекту понад п’ять тисяч доларів США економії на працівника і сімнадцятикратної окупності витрат на впровадження. Для малого підприємства з сотнею працівників знань це означатиме приблизно 415 тисяч євро потенційної економії на рік при витратах на ліцензії близько двадцяти тисяч євро, що створює вагомий стимул для прийняття рішення про впровадження.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що запропонована стратегія масштабування Grammarly Inc. на ринок малих і середніх підприємств Німеччини є узгодженою з теоретичними моделями

зростання «народжених глобальними» стартапів, відповідає тенденціям розвитку цифрової економіки країни та забезпечує як відчутний економічний ефект для самої компанії, так і значну додану цінність для клієнтів. Це дозволяє рекомендувати обраний напрям міжнародного масштабування як пріоритетний у середньостроковій стратегії розвитку Grammarly Inc.

## 2.4 Застосування підходу «Born Global» до розвитку бізнесу в Україні

Використання підходу «Born Global», проаналізованого на прикладі Grammarly Inc., є релевантним не тільки для виходу на розвинені європейські ринки, а й для формування сучасних бізнес-моделей в Україні. Цифрова економіка країни, попри воєнний стан, зберігає динаміку зростання та орієнтацію на глобальні ринки.

За останні роки інформаційно-комунікаційні технології посіли одну з ключових позицій в структурі національної економіки. Частка IT-сектору у валовому внутрішньому продукті досягла приблизно 4 % (разом з комунікаціями – близько 4 % ВВП), при цьому експорт IT-послуг у 2023–2024 роках становив 6,4–6,7 млрд доларів США й забезпечував до тридцяти восьми відсотків експорту послуг. Кількість IT-фахівців перевищила триста тисяч осіб, а індустрія залишається одним з небагатьох секторів, що демонструють стале зростання і високий рівень інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Структура українського підприємництва також сприятлива для впровадження цифрових рішень. Малий і середній бізнес становить понад дев’яносто дев’ять відсотків усіх підприємств, забезпечуючи близько сімдесяти п’яти відсотків зайнятості та шістдесяти чотирьох відсотків обороту бізнес-сектору. Разом з тим, аналітичні дослідження міжнародних організацій підкреслюють, що рівень цифровізації більшості українських МСП залишається недостатнім, а підвищення продуктивності через впровадження цифрових сервісів і штучного інтелекту розглядається як один із ключових напрямів підвищення їхньої стійкості.

Додатковим фактором є поява національної стратегії розвитку штучного інтелекту до 2030 року та «дорожньої карти» регулювання ШІ, які акцентують увагу на практичному застосуванні штучного інтелекту в бізнесі, розвитку власних моделей та побудові необхідної інфраструктури даних. Це створює сприятливе інституційне тло для українських «Born Global»-стартапів, що орієнтуються на експорт цифрових послуг, але одночасно можуть масштабуватися й на внутрішній ринок.

У цьому контексті підхід, застосований Grammarly Inc. до виходу на ринок Німеччини, може бути адаптований як модель для українських IT-стартапів, що створюють продукти в галузі продуктивності, дистанційної роботи, ділової комунікації, обробки документів та аналітики.

На основі розробленої для Grammarly Inc. трирічної моделі масштабування на ринок Німеччини доцільно сформувати спрощений варіант стратегії для умовного українського «Born Global»-стартапу, який створює хмарну платформу для підтримки ділової комунікації й документопотоку на основі штучного інтелекту. Такий стартап із перших років орієнтується на міжнародних клієнтів, але водночас може масштабувати свої рішення на внутрішній український ринок, використовуючи його як «тестовий полігон» для вдосконалення продукту.

Пропонується виокремити три групи потенційних корпоративних клієнтів в Україні:

- експортноорієнтовані IT-компанії та аутсорсингові сервісні підприємства, які щоденно комунікують з іноземними замовниками;
- виробничі та логістичні компанії, що потребують формалізованої ділової переписки та стандартизації документообігу;
- професійні послуги (консалтинг, юридичні та бухгалтерські фірми), для яких якість текстів та чіткість формулювань мають критичне значення.

У межах цієї моделі український стартап може адаптувати логіку масштабування, описану для Grammarly Inc., але з урахуванням нижчого рівня платоспроможності внутрішнього ринку та високої концентрації

знаннєво-інтенсивних компаній. Доцільно виділити три етапи: по-перше, тестування продукту на вузькій групі українських ІТ-компаній і сервісних фірм із високою цифровою культурою; по-друге, масштабування на ширший сегмент МСП через партнерство з бізнес-асоціаціями, банками, страховими компаніями й освітніми платформами, які можуть включати доступ до сервісу як додаткову цінність; по-третє, інтернаціонізація на основі вже відпрацьованої моделі монетизації та доведених кейсів підвищення продуктивності для українських клієнтів.

Таким чином, внутрішній ринок України використовується не як кінцева ціль, а як проміжний етап валідації ціннісної пропозиції та інструмент накопичення досвіду, що підвищує шанси на успіх при виході на зовнішні ринки.

Таким чином, підхід до стратегічного масштабування, розроблений на прикладі Grammarly Inc. для німецького ринку, може бути успішно адаптований до бізнес-середовища України. Для українських «Born Global»-стартапів це означає можливість використання внутрішнього ринку як платформи швидкого тестування і вдосконалення продукту, а для вітчизняних малих і середніх підприємств – інструмент підвищення продуктивності й конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення.

# ВИСНОВКИ

У роботі досягнуто поставленої мети, яка полягала в обґрунтуванні та вдосконаленні стратегій масштабування стартапів моделі «народжені глобальними» на міжнародних ринках на прикладі компанії Grammarly Inc.

У першому розділі систематизовано теоретичні засади інтернаціоналізації підприємств, показано еволюцію підходів від поетапних моделей до концепції міжнародних нових підприємств і «народжених глобальними» компаній. Уточнено сутність цифрових стартапів цієї моделі, визначено характерні ознаки, пов’язані з раннім глобальним фокусом, високою часткою нематеріальних активів та використанням платформних рішень, а також охарактеризовано можливі стратегії масштабування у розрізі матриці «товар – ринок». Результатом теоретичного аналізу стало формування цілісного підходу до розгляду масштабування «народжених глобальними» стартапів як поєднання географічного розширення, розвитку продукту та поглиблення відносин з клієнтами.

У другому розділі проведено комплексне дослідження Grammarly Inc. як цифрового «народженого глобальним» стартапу. Показано, що компанія з моменту заснування орієнтувалася на глобальний ринок англомовних користувачів, а її бізнес-модель ґрунтується на підписній монетизації, інтегрованості в численні цифрові платформи та активному використанні штучного інтелекту. На основі відкритих даних охарактеризовано динаміку залучення капіталу, оціночної вартості, виручки й бази користувачів, що свідчить про успішне масштабування бізнесу та перетворення його на глобального лідера у своїй ніші.

Аналіз зовнішнього середовища виявив поєднання сприятливих тенденцій, пов’язаних із зростанням попиту на цифрові інструменти продуктивності, поширенням дистанційних форм роботи та розвитком технологій штучного інтелекту, з викликами, зумовленими посиленням

регуляторних вимог і конкуренцією з боку великих технологічних компаній. Дослідження конкурентного середовища та поведінки споживачів підтвердило наявність значної кількості альтернатив, однак продемонструвало, що поєднання широкої функціональності, розвинених інтеграцій і фокусування на корпоративному сегменті забезпечує Grammarly стійку конкурентну позицію.

Застосування методів аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, аналізу стратегічної позиції та портфельного аналізу дозволило сформувати інтегроване уявлення про стратегічне положення Grammarly як компанії з агресивною позицією на зростаючому ринку. У роботі обґрунтовано, що подальше масштабування доцільно здійснювати на основі поєднання поглиблення присутності на існуючих ринках, розвитку продуктового портфеля у напрямі комплексної платформи продуктивності та посилення присутності у корпоративному сегменті через партнерські інтеграції та стратегічні придбання.

Запропоновані стратегічні напрями доповнюються кількісною оцінкою їхньої ефективності на основі сценарного аналізу, який демонструє, що навіть відносно невелике зростання коефіцієнта конверсії безкоштовних користувачів у платних може забезпечити значний додатковий обсяг виручки. Це підтверджує доцільність фокусу на підвищенні цінності продукту для існуючих користувачів та розширенні спектра рішень для бізнес-клієнтів.

Дослідження показало, що досвід Grammarly Inc. може бути використаний як практичний орієнтир для інших цифрових стартапів моделі «народжені глобальними» під час формування та реалізації стратегій масштабування на міжнародних ринках.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Вербінський О., Мельник О. ОСОБЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ НА РИНКАХ ЄВРОПИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-91 (дата звернення: 14.05.2026).

2. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Грунтковський В. Ю. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВІДБОРУ ТА МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2024. № 6. С. 90–95. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.90 (дата звернення: 14.05.2026).

3. Волков О. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТОВНОСТІ ДО МАСШТАБУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ІТ-СЕКТОРУ. *Via Economica*. 2025. № 11. С. 49–56. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-7 (дата звернення: 14.05.2026).

4. Волков О. О. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МАСШТАБУВАННЯ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ В ІТ-БІЗНЕСІ. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3 (09). С. 33–41. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-4 (дата звернення: 14.05.2026).

5. Волков О. О., Прохоренко О. В. ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО МАСШТАБУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 5 (20). С. 102–111. URL: https://doi.org/10.32782/dees.20-16 (дата звернення: 14.05.2026).

6. Волков О. О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА МАСШТАБУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 233–244. URL: https://doi.org/10.32782/dees.19-35 (дата звернення: 14.05.2026).

7. Год М. І., Чередниченко В. В. ЦИРКУЛЯРНІ СТРАТЕГІЇ І ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК МАСШТАБУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ. *Efektyvna*

*ekonomika*. 2023. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.61 (дата звернення: 14.05.2026).

8. ДЗЮБА Д., БУДЯЄВ М. КЛАСИФІКАЦІЯ ШЛЯХІВ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У HoReCa БІЗНЕС-СЕГМЕНТІ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 3. С. 153–159. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-21 (дата звернення: 14.05.2026).

9. Дзюба Д. Підходи та принципи масштабування у сегменті HoReCa. *Наука та освіта в сучасному світі*. 2026. С. 95–99. URL: https://doi.org/10.64076/ihrc260311.11 (дата звернення: 14.05.2026).

10. Зубков Р., Ляшенко В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Научный взгляд в будущее*. 2018. № 17-02. С. 62–65. URL: https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-040 (дата звернення: 14.05.2026).

11. Кінас І., Вядрова Н. МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ - ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 2, № 3(3). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-160-169 (дата звернення: 14.05.2026).

12. Михайлюта М. СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ SEO-КОПІРАЙТИНГУ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 4(58). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-748-762 (дата звернення: 14.05.2026).

13. Потюк Ю. ДЕФІНІЦІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93 (дата звернення: 14.05.2026).

14. Потюк Ю., Налутка П. КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: РЕПУТАЦІЙНИЙ АСПЕКТ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2024.

№ 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-30 (дата звернення: 14.05.2026).

15. Прохоренко О. В., Волков О. О. РОЛЬ І МІСЦЕ МАСШТАБУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 206–212. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33 (дата звернення: 14.05.2026).

16. Прохоренко О., Волков О. ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ МАСШТАБУВАННЯ НА ОСНОВІ ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 4. С. 48–55. URL: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-8 (дата звернення: 14.05.2026).

17. Сайт ТОВ ГРЕММЕРЛІ УКРАЇНА URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45900651/ (дата звернення: 14.05.2026).

18. Сайт ТОВ ГРЕММЕРЛІ УКРАЇНА» URL: https://opendatabot.ua/c/45900651 (дата звернення: 14.05.2026).

19. Санагурський Ю. МОНОПРОДУКТ ПРОТИ МУЛЬТИПРОДУКТУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 9(51). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-1339-1349 (дата звернення: 14.05.2026).

20. Стрільчук Р. М., Юринець З. В., Байда Б. Ф. МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 55–59. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.55 (дата звернення: 14.05.2026).

21. Уманський О. В. КЛАСТЕРНІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНІ РУШІЇ МАСШТАБУВАННЯ СМАРТЕКОНОМІКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.108 (дата звернення: 14.05.2026).

22. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА МАСШТАБУВАННЯ ТРАНСФЕРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ / О. Павленко та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1212-1222 (дата звернення: 14.05.2026).

23. Химич І. Г. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА БІЗНЕСУ: МАСШТАБУВАННЯ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.54 (дата звернення: 14.05.2026).

24. Черняєва А. О., Радченко І. О. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА МАСШТАБУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 233–239. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-37 (дата звернення: 14.05.2026).

25. Юринець З., Стрільчук Р., Ковпак А. МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32 (дата звернення: 14.05.2026).

26. Bazylska T. SCALE STRATEGIES OF UKRAINIAN FASHION BRANDS IN THE CONTEXT OF ENTERING THE INTERNATIONAL MARKET. *International scientific journal "Internauka"*. 2022. No. 12(167). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-12-10867 (date of access: 14.05.2026).

27. E-commerce platform dependence: a double-edged sword for born global firms? / M. Ciaburri et al. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2026. Vol. 22, no. 2. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-026-01205-w (date of access: 14.05.2026).

28. Grammarly. Офіційний сайт компанії та корпоративний блог URL: https://www.grammarly.com/ (date of access: 14.05.2026).

29. How Can Open Innovation Ecosystems Facilitate Internationalization of Born Global Firms? A Multiple Case Study in China / B. TanTai et al. *Sage Open*.

2026. Vol. 16, no. 1. URL: https://doi.org/10.1177/21582440251411759 (date of access: 14.05.2026).

30. Lejealle C. Navigating internationalisation: step-by-step expansion vs. born-global strategy in the SquadEasy case. *International Journal of Teaching and Case Studies*. 2026. Vol. 16, no. 1. P. 1–14. URL: https://doi.org/10.1504/ijtcs.2026.152371 (date of access: 14.05.2026).

31. Namiasenko V. CONCEPT OF A MECHANISM FOR IMPLEMENTATION, SCALE-UP AND SUPPORT OF AN ADAPTIVE STRATEGY FOR POST-WAR ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT. *Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*. 2025. Vol. 12, no. 337. P. 113–119. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-113-119 (date of access: 14.05.2026).

32. Presutti M., Fratocchi L., Majocchi A. The impact of distance on social capital in high-tech born global companies. *Journal of Small Business Management*. 2026. P. 1–39. URL: https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2607508 (date of access: 14.05.2026).

33. Ruda M., Melnyk O., Sohan V.-R. Business scaling: International expansion strategies. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 134–144. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134 (date of access: 14.05.2026).

34. Veselova A., Sikachev A. Factors Impacting Entrepreneurial Orientation and International Performance of Born Global Companies. *Journal of East-West Business*. 2026. P. 1–30. URL: https://doi.org/10.1080/10669868.2026.2620112 (date of access: 14.05.2026).

35. Volkov O. O., Prokhorenko O. V. Business Scaling: The Evolution of Approaches. *Business Inform*. 2025. Vol. 3, no. 566. P. 373–382. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382 (date of access: 14.05.2026).