

КАК ОТКРЫТЬ БИЗНЕС В ПОЛЬШЕ

Это практическое руководство было создано студентами бакалаврской программы «Бизнес-экономика» в Школе экономики и бизнеса BISEB (Вильнюс, Литва) в течение весеннего семестра 2026 года в рамках пилотного учебного курса «Бизнес-клиника».

Авторы: Yana Y. (лидер команды), Raman Shcherba, Katerina Zhukavets, Artemij Borodko

Под руководством: Alexandr Knyrovich

Как открыть бизнес в Польше

для белорусов и украинцев

ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧАТЬ

Это практическое руководство для тех, кто:

- живёт в Польше и думает об открытии бизнеса
- уже имеет идею, но не знает, как её проверить
- хочет избежать ошибок, которые уже совершили другие

ОСНОВАНО НА РЕАЛЬНОМ ОПЫТЕ

Это руководство создано на основе реального опыта белорусов и украинцев, которые уже открыли бизнес в Варшаве и других польских городах. Мы говорили с людьми, которые открыли тату-студию, кофейню, консалтинговый бизнес, швейную мастерскую, школу танцев и многое другое. Кто-то выбрал не того партнёра, кто-то начал тратить деньги на рекламу ещё до того, как понял, кто его клиент, кто-то неделями искал ответы на отраслевые требования, прежде чем понять, где именно их искать. Их опыт — здесь.

Руководство помогает выстроить логику и понять, что проверить, но не заменяет бухгалтера, юриста или налогового консультанта: там, где нужна профессиональная консультация, мы об этом скажем.

Как построена каждая глава

Гид охватывает весь путь от первой идеи до запуска и первых месяцев работы. Каждая глава построена по одинаковой структуре:

- 01 Тема** – что важно на этом этапе и почему это важно именно сейчас.
- 02 Действия** – конкретные шаги, которые стоит сделать.
- 03 Артефакт** – документ или результат, который должен быть готов к концу главы.
- 04 Проверь себя** – чек-лист для оценки готовности перед переходом к следующей главе.

Дополнительно – некоторые главы включают реальные кейсы из интервью с предпринимателями.

СОДЕРЖАНИЕ

Структура руководства

#	ГЛАВА	АРТЕФАКТ	СТР.
01	Идея и цель	Карточка идеи, гипотеза, мини-анализ конкурентов	3
02	Бизнес-модель	Карта бизнес-модели	7

#	ГЛАВА	АРТЕФАКТ	СТР.
03	Стратегия, план и риски	Одностраничная карта стратегии	11
04	Финансы и стартовый капитал	Финансовая карта запуска	14
05	Команда и специалисты	Карта ролей и специалистов	17
06	Партнёрство	Соглашение о партнёрстве	20
07	Особенности для мигрантов	Зарегистрированная компания, бизнес-счёт	22
08	Маркетинг и продвижение	Оффер, 30-дневный контент-план, таблица метрик каналов	33
09	Запуск	Таблица метрик за первые 3 месяца	38
10	Готовы ли вы?	Самооценка готовности, психологический профиль (МВТИ), личное соглашение предпринимателя, карта источников энергии (гипотеза)	40

ПЕРЕД ПЕРВОЙ ГЛАВОЙ

Как пользоваться этим руководством

- Можно читать по порядку – особенно если ваш бизнес пока только идея.
- Если вы уже прошли определённый этап – пройдите по чек-листу в конце главы. Если все пункты отмечены, двигайтесь дальше.
- Если нужна конкретная тема – каждая глава работает самостоятельно.

Проверь себя

Прежде чем двигаться дальше:

- ☐ Логика каждой главы понятна: тема → действия → артефакт → проверка
- ☐ Вы знаете, с какой главы начать

Идея и цель

Путь от идеи до первых клиентов обычно выглядит так:

сырая идея → боль клиента → первый клиент → кто платит → гипотеза → тест → решение

Поймите проблему, которую вы решаете

Сырая идея обычно слишком широкая: «открыть пекарню», «открыть школу», «запустить бьюти-услуги», «открыть бар».

Нужно превратить это желание в рабочую версию.

Я хочу открыть / запустить:

Я заметил(-а), что людям не хватает:

Первая рабочая версия:

Проект предлагает _____ для _____, потому что этой аудитории не хватает _____.

Найдите боль клиента

Клиент покупает не сам продукт – он покупает решение проблемы.

Он покупает не просто хлеб, а свежесть, понятный рецепт, здоровую повседневную еду и удобный завтрак рядом с домом.

Он покупает не просто школу, а понятную образовательную среду, плавную адаптацию для ребёнка, чёткую программу и спокойствие для родителей.

Он покупает не просто маникюр, а безопасность, точность, понятную цену и предсказуемый результат.

Вопросы для самопроверки:

- Кому это неудобно?
- Что именно неудобно?
- Почему текущее решение не работает?

Моя формулировка боли клиента:

Опишите своего первого клиента узко

Одна из самых распространённых ошибок – пытаться работать «для всех».

Для первой проверки идеи полезно выбрать небольшую группу людей, которым ваше предложение особенно нужно именно сейчас. Чем конкретнее описание клиента, тем легче понять его потребности, найти первых людей для интервью и проверить спрос.

Например, вместо того чтобы сказать: «Родители в Польше»

Лучше напишите так: «Русскоязычные родители в Варшаве, переехавшие после 2022 года и ищущие понятную образовательную среду для своего ребёнка».

Попробуйте описать своего первого клиента по этой формуле:

Мой первый клиент – это

Важно также отдельно проверить три роли: кто пользуется продуктом; кто принимает решение; кто платит.

Пользователь и покупатель могут быть одним и тем же человеком, но не всегда. Продолжая пример со школой: ребёнок пользуется услугами школы, а родитель принимает решение и оплачивает обучение. Поэтому нужно проверять не только интерес пользователя, но и готовность покупателя платить.

Определите: продукт или услуга

Тип идеи влияет на то, как вы её проверяете.

Продукт – хлеб, одежда, косметика, украшения, выпечка, путеводитель, упакованная еда. Главный риск – вложить деньги в производство или товарный запас, который никто не купит.

Проверка продукта: предзаказы, небольшая партия, тестовый пост, форма заказа, первая продажа.

Услуга – консалтинг, маникюр, обучение, ремонт, дизайн, фотография, помощь с документами. Главный риск – предложить услугу, за которую люди не готовы платить.

Проверка услуги: пробная консультация, первое бронирование, пилотная группа, предоплата, рекомендация.

Если идея сочетает продукт, услугу и физическое пространство – например, кафе, школа, салон, бар или пекарня с завтраками – не нужно проверять всю модель сразу на старте. Выберите одну главную часть и проверьте её первой.

Например: для пекарни – готовы ли люди покупать хлеб; для школы – готовы ли родители записать детей на пробные занятия; для салона – готовы ли клиенты бронировать визит.

Что вы хотите проверить первым:

Изучайте конкурентов через поведение аудитории

Конкуренты – это не только похожие бизнесы. Конкурентом может быть любой способ, которым клиент уже решает свою проблему.

Важно начинать не с поиска «похожих проектов», а с вопроса: куда уже обращается потенциальный клиент, что покупает, у кого спрашивает и какие альтернативы называет сам?

Для бара альтернативой могут быть не только другие бары, но и домашние вечеринки, клубы, мероприятия – ведь человек ищет не просто место с напитками, а способ провести время и пообщаться.

Для пекарни альтернативой могут быть супермаркеты, кафе, доставка еды или домашняя выпечка – ведь клиенту нужен хлеб, завтрак или готовое решение для повседневной еды.

Нужно найти 3–5 конкурентов или альтернатив, которыми аудитория реально пользуется или которые называет. Запишите: кого называет целевая аудитория; какую проблему клиент там решает; что предлагают; какая цена; почему люди выбирают именно это; на что жалуются; чем может выделиться ваш проект.

Проверьте гипотезу двумя способами

Люди могут сказать, что им нравится идея, лайкнуть пост или поддержать проект в разговоре. Но это не значит, что они готовы стать клиентами.

Поэтому полезно проверять гипотезу несколькими способами. Если разные тесты показывают похожий результат, выводу можно доверять больше. Оценивая результаты, важно отличать слабые сигналы от сильных.

Слабые сигналы показывают интерес, но не требуют от человека никаких обязательств:

- лайк
- комментарий вроде «интересно»
- участие в опросе
- фраза «дайте знать, когда откроетесь»
- мнение человека, который не является потенциальным покупателем

Сильные сигналы требуют от человека действия или риска что-то потерять:

- вопрос о цене
- подача заявки
- бронирование
- резервирование
- предзаказы
- предоплата
- повторная покупка

Тест 1:

Тест 2:

Что должно произойти, чтобы я решил(-а), что спрос реален? _____ (напр., «Три человека вносят предоплату», «Пятеро родителей записывают детей на пробное занятие», «Десять человек оставляют заявку на консультацию»)

Артефакт: карточка бизнес-идеи

Она включает:

- формулировку идеи
 - проблему клиента
 - описание первого клиента
 - пользователь / покупатель / лицо, влияющее на решение
 - первую гипотезу
 - конкурентов и альтернативы
 - метод проверки
 - критерий подтверждённого спроса
-

Проверь себя

- ☐ Идея сформулирована в 1–2 предложениях.
- ☐ Понятна боль или потребность клиента.
- ☐ Первый клиент описан узко, а не «для всех».
- ☐ Понятно, кто пользуется продуктом.
- ☐ Понятно, кто платит.
- ☐ Понятно, кто влияет на решение.
- ☐ Вы определились: продукт или услуга.
- ☐ Если модель сложная, вы выбрали одну часть для первой проверки.
- ☐ Вы нашли 3–5 конкурентов или альтернатив, которыми пользуется аудитория.
- ☐ Вы провели минимум два теста спроса.
- ☐ Вы получили минимум один сильный сигнал.
- ☐ Вы набросали черновой вариант миссии.
- ☐ Вы приняли решение: продолжать, менять или тестировать снова.

Бизнес-модель

В предыдущей главе вы определили свою идею, нашли первого клиента и проверили, есть ли интерес к вашему предложению.

Следующий шаг — понять, как эта идея реально будет работать

Бизнес-модель помогает увидеть не только продукт или услугу, а всю систему: кто клиент, какую ценность он получает, как узнаёт о вас, как принимает решение купить, кто помогает бизнесу работать и откуда берутся деньги.

Идея становится бизнесом, когда появляется понятный:

клиент → ценность → формат → канал → покупка → результат → повторная покупка → доход

Например, человек узнаёт о проекте, получает то, что ему нужно, остаётся довольным и возвращается. Если эта цепочка повторяется стабильно, бизнес может расти.

Если одно из этих звеньев не работает – клиент не понимает ценности, не может вас найти или не возвращается после первой покупки – даже хороший продукт может не дать ожидаемого результата.

Изложите модель одним абзацем

Не начинайте с таблиц и схем. Сначала попробуйте объяснить свою бизнес-модель простыми словами – так, чтобы друг понял за 30 секунд.

Шаблон: Я продаю ____ для ____, чтобы они получили _____. Клиенты находят меня через ____ и покупают в формате _____. Ключевые поставщики и ресурсы, от которых зависит работа модели — _____. Мой основной доход — от _____. Самое слабое место этой модели — _____.

Пример: Я делаю индивидуальные татуировки для русскоязычных клиентов в Варшаве, которым важны стиль, безопасность и общение на родном языке. Клиенты находят меня через Instagram, рекомендации и сообщество, и бронируют приватные сеансы в арендованной студии. Ключевые поставщики и ресурсы: аренда студии, оборудование для тату, расходники, чернила, средства стерилизации. Мой основной доход – от бронирований и постоянных клиентов. Самое слабое место этой модели – неудачное расположение.

Посмотрите, как это уже делают другие

Конкуренты помогают быстрее понять рынок. Они уже проверили часть гипотез: какие каналы привлечения работают, за что клиенты готовы платить и что вызывает недовольство.

Полезно смотреть не только на конкурентов в своём городе. Если бизнес привязан к локации – например, автосервис, салон красоты, школа или кафе – можно изучать похожие проекты в других польских городах. Владельцы таких бизнесов часто охотнее делятся опытом, потому что не видят в вас прямого конкурента. Это шанс узнать, какие решения сработали и каких ошибок удалось избежать.

НА ЧТО СМОТРЕТЬ	ЗАЧЕМ
Как они привлекают клиентов	понять, какие каналы работают
Как человек бронирует / покупает	увидеть, где можно сделать удобнее
Что говорят отзывы	найти боль клиента

НА ЧТО СМОТРЕТЬ	ЗАЧЕМ
Какой у них формат	понять, легче ли так начать
Почему люди возвращаются	увидеть реальную ценность

Лучше не всегда значит дешевле. Лучше может означать понятнее, быстрее, уютнее, на русском / белоруском / украинском языке, с простым бронированием, сильной визуальной подачей.

Определите свой основной источник дохода

В предыдущей главе вы проверили, нужна ли людям ваша идея. Теперь важно понять, за что именно они будут платить.

У многих бизнесов несколько источников дохода. Но на старте полезно определить, какой из них должен приносить основную часть дохода.

БИЗНЕС	ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА
Тату-студия	сеансы / коррекции / продажа подарочных сертификатов
Пекарня	ежедневная выпечка / кофе / торты на заказ
Школа танцев	абонементы / разовые занятия / мероприятия
Консалтинг	консультации / сопровождение проектов / обучение

Выбирая основной источник дохода, задайте себе три вопроса: за что клиенты уже готовы платить сегодня? Что легче всего запустить первым? Что может приносить деньги регулярно, а не разово?

Часто лучший вариант на старте – не самый прибыльный, а самый понятный и реалистичный для запуска.

Что должно приносить основную часть дохода в первый год?

Какие дополнительные источники дохода можно добавить позже?

Постройте путь клиента

Бизнес начинается не в момент оплаты. Он начинается тогда, когда человек впервые видит вас и решает, что может вам доверять. В упрощённом виде путь выглядит так:

увидел вас → заинтересовался → доверился → забронировал / купил → получил результат → вернулся → порекомендовал другим

Пример для студии маникюра: рекомендация / реклама / поиск → знакомство с компанией → доверие (отзывы, кейсы, портфолио) → запрос → покупка → положительный опыт → повторная покупка → рекомендации другим

Клиент может «отвалиться» на любом этапе. Посмотрите на свою модель и найдите слабые места.

РАЗРЫВ В ЦЕПОЧКЕ	ЧТО ДЕЛАТЬ
Люди не знают о вас	добавьте каналы привлечения: Google Maps, Instagram, TikTok, локальные сообщества
Вам не доверяют	собирайте отзывы, показывайте процесс работы, добавьте кейсы
Высокий барьер для покупки	уменьшите количество шагов до запроса, бронирования или оплаты
Не возвращаются	используйте напоминания, предварительное бронирование, абонементы
Всё зависит от одного канала	проверьте дополнительные каналы привлечения

Попробуйте описать путь своего клиента:

Где сейчас самое слабое место?

Посмотрите, что происходит после первой продажи

Не останавливайтесь на моменте «человек купил». Иногда после покупки появляется новая возможность.

Пример: вы продаёте одежду и замечаете, что люди носят вещь, а потом хотят перепродать её, обменять, изменить, починить или купить что-то похожее. Так вокруг обычной продажи может возникнуть дополнительная модель: перепродажа внутри сообщества, помощь со стилем, апсайклинг, ремонт, обмен вещами, закрытый чат для покупателей.

То же работает в других сферах: после консультации может следовать постоянное сопровождение; после курса – следующий уровень обучения; после первой татуировки – коррекция или новая работа.

Поймите, через кого работает модель

Даже если вы работаете в одиночку, бизнес не существует в изоляции. Почти всегда есть люди, сервисы и организации, от которых зависит проект.

Важно смотреть в обе стороны: не только «что мне даёт партнёр или поставщик», но и «почему им выгодно работать со мной».

КТО	ЧТО ОНИ ДАЮТ ВАМ	ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ДАТЬ ИМ
Поставщик	нужные материалы и поставки без задержек	регулярные заказы и своевременную оплату
Арендодатель	помещение	бережное использование помещения и стабильную оплату аренды
Другой специалист	локацию, опыт и рекомендации	совместную аренду и обмен клиентами
Партнёр	деньги, связи или опыт	чёткую роль, прозрачные договорённости
Клиенты	отзывы, рекомендации, деньги	качественный сервис и бонус за рекомендацию

Запишите людей и организации, от которых зависит работа вашего проекта:

Найдите слабое место

В каждой модели есть место, где она может сломаться. Лучше выявить его до запуска.

НА ЧЁМ ДЕРЖИТСЯ МОДЕЛЬ	ЧТО МОЖЕТ СЛОМАТЬСЯ
Один человек	устал, заболел, не успевает
Один поставщик	пропустил срок или поднял цену
Непонятные правила	штрафы, бумаги, задержки
Один партнёр	цели или ожидания разошлись

Слабое место – не повод отказываться от идеи. Это то, что нужно усилить на следующем шаге.

Артефакт: одностраничная карта бизнес-модели

БЛОК	МОЙ ОТВЕТ
Идея	
Первый клиент	
За что клиент готов платить	
Формат работы	
Как клиент узнаёт обо мне	
Как клиент покупает / бронирует	
Почему клиент возвращается	
Что происходит после покупки	
Кто помогает модели работать	
На чём я зарабатываю	
Какие дополнительные продажи возможны	
Что нужно проверить (самое слабое или наименее понятное место в модели)	

Проверь себя

- ☐ Я могу объяснить бизнес-модель в 2–3 предложениях
- ☐ Я понимаю, кто мой первый клиент

- ☐ Я понимаю, кто реально платит
- ☐ Я вижу, какую ценность получает клиент помимо самого продукта
- ☐ Я посмотрел(-а) на 3–5 конкурентов или альтернатив
- ☐ Я понимаю путь клиента от первого контакта до повторной покупки
- ☐ Я знаю, через каких людей и платформы работает модель
- ☐ Я вижу главное слабое место
- ☐ Я понимаю, что нужно проверить перед крупными вложениями

Стратегическая цель, план и риски

Прежде чем принимать стратегические решения, важно определить две вещи: зачем существует бизнес и куда он должен прийти в долгосрочной перспективе. Это помогает не менять курс каждый раз, когда появляется новая возможность или внешнее давление.

Миссия бизнеса

Миссия определяет роль бизнеса для клиента и его ценность в долгосрочной перспективе. Она помогает понять, почему этот бизнес важен и чего людям не хватало бы без него.

Формула: Бизнес помогает __ получить __, чтобы __. — или — Если бы этого бизнеса не существовало, людям не хватало бы __.

Пример: Пекарня — Бизнес делает качественную повседневную выпечку и привычный завтрак доступными рядом с домом. Это стабильная часть повседневной городской жизни, где еда предсказуема по качеству и составу.

Определите свою стратегическую цель

Стратегическая цель описывает, каким вы хотите видеть бизнес в долгосрочной перспективе: формат, масштаб, уровень дохода и роль основателя.

Шаблон: Через 2–3 года я хочу, чтобы бизнес стал __, работал в формате __ и не зависел от __.

Например: Через 3 года я хочу студию с постоянными клиентами, простой системой бронирования, двумя специалистами и доходом, который покрывает аренду, зарплаты и развитие.

Определите операционную цель на 6 месяцев

Операционная цель отвечает на вопрос, что именно нужно проверить или достичь в ближайшее время.

Шаблон: За 6 месяцев мне нужно проверить __, достичь __ и понять __.

Пример: За 6 месяцев привлечь 60 постоянных клиентов, выйти на 80 бронирований в месяц, покрывать текущие расходы и опробовать второго специалиста.

РАЗМЫТАЯ ФОРМУЛИРОВКА	ЧЁТКАЯ ФОРМУЛИРОВКА
развивать бренд	собрать 20 отзывов
улучшить продажи	выйти на стабильный доход 50 000 злотых
расшириться	открыть вторую локацию

Операционная цель не даёт потеряться в повседневных задачах без ощущения результата и позволяет видеть реальное движение в бизнесе.

Составьте поэтапный план

План помогает выстроить развитие бизнеса во времени. Это не жёсткий документ, а ориентир для последовательности действий.

ЭТАП	ЧТО ПРОВЕРИТЬ – ПРИМЕРЫ	ЗАПОЛНИТЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО
До запуска	деньги, документы, помещение, минимальный продукт, ключевые люди	
1–3 месяца	первые клиенты, отзывы, реальные расходы, что ломается по пути	
6 месяцев	стабильность потока, деньги, нагрузка, возможность расширения	

Выберите 5–7 главных рисков

Для малого бизнеса самые рискованные ситуации: деньги заканчиваются раньше, чем растут продажи, помещение становится недоступным, партнёр хочет другого, документы задерживают запуск, спрос слабее ожидаемого, команда не складывается, основатель выгорает.

В Польше добавляется слой особенностей для мигрантов: банк может долго открывать счёт, правила могут быть непонятными, документы влияют на сроки, а ещё нужно найти хорошего бухгалтера или юриста.

РИСК	КАК СНИЗИТЬ	ПЛАН Б
У партнёра другие цели	договориться о целях и темпе роста до начала	прописать выход из партнёрства
Меньше клиентов, чем ожидалось	проверить спрос до крупных вложений	сократить расходы / сменить канал
Документы или банк задержали старт	начать проверку заранее	перенести запуск / искать альтернативу
Вы выгорели	не строить всё вокруг себя	делегировать часть задач / замедлить темп

РИСК	КАК СНИЗИТЬ	ПЛАН Б

Пример: студия танцев

Студия танцев изначально работала на базе университетского помещения. Это помогло начать, но было нестабильно: помещение выделялось нерегулярно, поддержка была ограниченной, а рост зависел от чужой инфраструктуры.

Для роста понадобилось собственное помещение и чёткий план: где проходят занятия, сколько людей нужно для безубыточности и что делать, если помещение станет недоступным.

Артефакт: одностраничная карта стратегии

БЛОК	МОЙ ОТВЕТ
Миссия бизнеса	
Стратегическая цель на 2–3 года	
Операционная цель на 6 месяцев	
3–5 ключевых ориентиров	
Что делать до запуска	
Что делать в первые 1–3 месяца	
Что должно быть понятно к 6-му месяцу	
5–7 главных рисков	
План Б для каждого риска	

Проверь себя

- ☐ Я понимаю, каким должен стать бизнес через 2–3 года
- ☐ Я отделил(-а) стратегическую цель от цели на 6 месяцев
- ☐ Цель на 6 месяцев включает клиентов, деньги и проверку
- ☐ У меня есть план: до запуска, 1–3 месяца, 6 месяцев
- ☐ Я выбрал(-а) 5 главных рисков
- ☐ У каждого риска есть План Б

Финансы и стартовый капитал

Стартовые финансы — это сумма, нужная для начальных инвестиций и поддержки бизнеса, пока он не начнёт покрывать собственные расходы.

Чтобы это посчитать, важно разделить все деньги на два блока: что вы тратите до запуска и что будет уходить ежемесячно после запуска. Это помогает увидеть не только стартовый бюджет, но и реальную нагрузку на бизнес в первые месяцы.

ЧТО СЧИТАТЬ	ЧТО ВХОДИТ
Деньги до запуска	регистрация, консультации, залог, ремонт, оборудование, первая закупка товара, реклама, сайт / соцсети, кассовый аппарат, разрешения
Деньги после запуска	аренда, коммунальные платежи, пополнение запасов, бухгалтерия, налоги, реклама, комиссии, зарплаты, ваша собственная минимальная выплата

Посчитайте свой запас времени

На старте проще думать о деньгах не как о сумме, а как о количестве месяцев работы.

Пример: у вас €3000, а ежемесячные расходы – €1000. Это значит, что у вас есть около 3 месяцев запаса без дохода. Если запуск затянется или доход будет ниже ожидаемого, этот запас сокращается.

Посчитайте точку безубыточности

Точка безубыточности – это количество продаж, при котором бизнес не теряет деньги – иными словами, сколько нужно продать, чтобы покрыть ежемесячные расходы.

Формула: ежемесячные расходы / прибыль с одной продажи = количество продаж для безубыточности

Пример: бизнес тратит €1500 в месяц. После всех прямых расходов каждая продажа оставляет €30. Это значит, что нужно примерно 50 продаж в месяц, чтобы просто не уйти в минус.

ЕСЛИ РЕЗУЛЬТАТ ТАКОЙ...	ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ И НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ
нужно много продаж для безубыточности	бизнесу нужен большой поток клиентов. Проверьте, реалистичен ли такой объём на выбранном канале
прибыль с продажи низкая	бизнес зарабатывает мало с каждой сделки. Обратите внимание на цену и структуру расходов
расходы слишком высокие	модель дорогая для запуска. Возможно, стоит упростить формат или сократить постоянные расходы
продажи есть, а денег нет	деньги где-то «утекают» в процессе. Проверьте маржу, комиссии, налоги и скрытые расходы

Отслеживайте не только доход, но и деньги на счёте

Доход показывает, сколько вы заработали «на бумаге», но не всегда отражает, сколько денег реально есть. Иногда деньги уже потрачены на аренду, материалы, рекламу или подготовку, а оплата от клиентов ещё не пришла или пришла лишь частично.

Важно также помнить, что на старте бизнеса денежный поток часто отрицательный. Прежде чем начать получать стабильный доход, обычно нужно покрыть начальные расходы: аренду, оборудование, товарный запас, лицензии, маркетинг или другие расходы на запуск. Это нормальная часть открытия бизнеса, и к этому стоит быть готовым заранее.

Это может привести к ситуации, когда по доходу кажется, что бизнес работает, но денег на счёте не хватает на текущие расходы.

Это называется кассовым разрывом. Он может возникнуть в нескольких ситуациях: клиент забронировал, но отменил после того, как расходы уже понесены; группа или поток запускается, но минимальное количество оплат ещё не поступило; товар закуплен заранее, но продаётся медленнее, чем ожидалось; услуги продаются нерегулярно, и доход поступает с задержкой.

РИСК	ЧТО ПОМОГАЕТ
клиент отменяет бронирование	предоплата или залог
группа не набирается	запускать только после поступления минимального количества оплат
медленные продажи товара	предзаказы или небольшие первые партии
нерегулярные покупки услуг	пакеты услуг, абонементы или ваучеры

Предоплата – это не дополнительная нагрузка для клиента, а способ сделать финансовую нагрузку на бизнес более предсказуемой.

Проверьте налоги и НДС перед установлением цены

НДС нужно проверить до установления цены, а не после первых продаж. Это влияет на маржу и на то, сколько денег реально остаётся в бизнесе.

Если вы думаете, что продаёте услугу за €100 и оставляете себе почти всё, а потом выясняется, что часть уходит на НДС, ваши расчёты могут не сойтись.

То же касается закупок: нужно понимать, указана ли цена поставщика с НДС или без него, можно ли вернуть его себе, и когда бизнес обязан зарегистрироваться плательщиком НДС.

В Польше – ZUS, US (налоговая служба), НДС, взносы и сроки оплаты. Подробнее в главе «[Особенности для мигрантов](#)».

Возможные пути финансирования для Польши

В Польше для мигрантов из Украины и Беларуси доступны несколько каналов финансирования: льготные кредиты и гарантии от BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego, национальный банк развития — например, кредит «Pierwszy Biznes — Wsparcie w starcie» до 100 000 зл, а также кредитные гарантии de minimis для МСП через банки-партнёры), гранты и программы помощи de minimis от PARP (Польского агентства развития предпринимательства), кредиты для МСП от ARP (Agencja Rozwoju Przemysłu), коммерческие банковские кредиты, а также бизнес-ангелы и венчурный капитал для масштабируемых моделей. Условия зависят от стадии бизнеса и статуса пребывания и гражданства.

Важное регуляторное замечание: правила регистрации бизнеса для украинцев в Польше изменились с 5 марта 2026 года — после переходного периода теперь действуют общие правила для иностранцев, а не упрощённые военные положения. Проверьте свой конкретный статус и действующие правила, прежде чем предполагать, что вы имеете право на определённую программу.

Подробнее — в отдельном практическом руководстве о финансировании [\[ссылка\]](#).

Артефакт: финансовая карта запуска на 6 месяцев

БЛОК	МОЙ ОТВЕТ
Сколько денег у меня есть сейчас	
Сколько мне нужно до запуска	
Ежемесячные расходы	
Минимальная выплата себе	
Запланированный доход по месяцам	
Сколько остаётся в конце каждого месяца	
Сколько месяцев бизнес может работать без дохода, покрывая только расходы	
Точка безубыточности	
Сколько денег не хватает	
Какие налоги / НДС / платежи нужно проверить	

Проверь себя

- ☐ Я понимаю, сколько денег мне нужно до запуска
- ☐ Я понимаю, сколько бизнес будет тратить ежемесячно
- ☐ Я знаю, сколько месяцев бизнес может работать без дохода, покрывая только расходы
- ☐ Я посчитал(-а), сколько продаж нужно для безубыточности
- ☐ Я понимаю, что произойдёт, если клиентов будет вдвое меньше
- ☐ Я не строю запуск полностью на кредите или гранте
- ☐ Я проверил(-а) налоги, НДС и обязательные платежи
- ☐ Я понимаю, какие расходы могут возникнуть неожиданно
- ☐ Я знаю, сколько денег не хватает и где их реалистично взять

Люди: команда, специалисты и подрядчики

Как понять, кого привлечь до запуска?

На старте не нужно строить команду. Малый бизнес часто начинается с одного человека: он сам создаёт продукт, сам продаёт, сам ведёт соцсети, сам разбирается с основами.

Но в новой стране есть сферы, где ошибка стоит дороже консультации: налоги, договор аренды, требования к помещению, лицензии, партнёрство, доступ к базе клиентов.

Главная логика проста:

Делать самому → понять бизнес и привлечь специалиста → снизить риск ошибки и закрепить договорённости → избежать проблем позже

Делайте сами то, что помогает понимать продукт, клиента и продажи. Привлекайте людей там, где нужно знание местных польских реалий и где цена ошибки высока.

Где граница?

Ниже – примерный ориентир того, где обычно проходит эта граница на старте. У вас может быть иначе – зависит от опыта, сферы и того, насколько хорошо вы уже знаете местные правила.

Обычно делается самостоятельно:

- идея продукта, контроль качества
- соцсети, контент
- общение с клиентами
- установление цены
- проверка спроса

Обычно проверяется со специалистом:

- налоги, НДС, обязательные взносы
- юридические условия деятельности
- партнёрское соглашение
- регистрация и бухгалтерия
- лицензии / разрешения
- договор аренды

Если не уверены, к какой колонке относится ваша задача, спросите себя: что будет, если я ошибусь, и сколько будет стоить исправление? Чем выше цена ошибки, тем больше смысла хотя бы раз обратиться к специалисту, даже если всё остальное вы делаете сами.

Стройте не штат, а круг людей вокруг запуска

На старте «команда» — это обычно несколько человек, каждый из которых закрывает конкретную часть.

- Бухгалтер — налоги, НДС, отчётность, платежи
- Юрист — договоры, аренда, партнёрство
- Другой специалист — локация, опыт, рекомендации
- Поставщик — материалы, товары, доставка

- Предприниматель в вашей сфере — реальный опыт и типичные ошибки
- Арендодатель — помещение и условия пользования им

Иногда достаточно подрядчика, разовой консультации, совместной аренды или человека из вашей сферы, который уже прошёл этот путь — нанимать никого не нужно.

Ищите людей через рекомендации, а не Google

Лучше всего работают специалисты, найденные по рекомендации — не случайный юрист из топа поиска, а тот, кого уже проверил знакомый вам человек.

Стоит отдельно проверить две вещи, даже если специалиста порекомендовали:

- Они живут и работают на месте, в этой стране — не удалённый консультант «отовсюду», а тот, кто реально знает местные правила и сталкивается с ними каждый день
- Они уже работали с мигрантами в вашей сфере — у таких специалистов есть опыт с вашими специфическими нюансами: документы, статус, язык, как всё реально работает на практике, а не только в теории

Если рекомендации нет, спросите в сообществе (чат диаспоры, локальная бизнес-группа, профильная профессиональная группа), какими юристами, бухгалтерами или другими специалистами люди реально пользуются. Это надёжнее, чем выбирать по сайту или случайным отзывам онлайн.

Также стоит проверить:

- Объясняют ли они простым языком? — вам нужно понимать решения, а не слепо доверять
- Задают ли они вопросы — хороший специалист расспрашивает о вашей ситуации, а не сразу обещает результат

Вопросы, которые стоит задать перед оплатой:

- Работали ли вы с клиентами-мигрантами в этой сфере — что было самым неожиданным?
 - Что вы спросите у меня первым, прежде чем дать совет?
 - Если я сделаю что-то не так — на каком этапе вы это заметите?
-

Фиксируйте договорённости письменно до конфликта

Пока всё идёт хорошо, кажется нормальным просто договориться «как люди». Но если речь о деньгах, клиентах, помещении, доступе, бренде или общей базе клиентов, лучше заранее зафиксировать правила письменно.

Минимум нужно обсудить:

- Деньги — кто сколько платит, когда, за что
- Роли — кто что делает
- Доступ — Instagram, сайт, файлы, CRM
- Качество — кто отвечает за ошибки и жалобы
- Выход — что происходит, если кто-то уходит

Это касается не только партнёров — то же самое работает для специалистов, SMM-менеджеров, дизайнеров, фотографов, администраторов или подрядчиков.

Артефакт: карта людей для запуска

- Что я делаю сам(-а) — _____
 - Где мне нужна консультация — _____
 - Какие роли критичны до запуска — _____
 - Кого можно привлечь только один раз — _____
 - Кого мне нужно искать на постоянной основе — _____
 - 2–3 кандидата на ключевые роли — _____
 - Кто их порекомендовал — _____
 - Какие сообщества я уже нашёл(-шла) — _____
 - Какие договорённости нужно зафиксировать — _____
 - Что проверить с юристом / бухгалтером — _____
-

Проверь себя

- ☐ Я понимаю, что могу сделать сам(-а)
- ☐ Я понимаю, где ошибка может дорого обойтись
- ☐ Я знаю, какие специалисты нужны до запуска
- ☐ Я нашёл(-шла) 2–3 варианта на критичные роли
- ☐ Я проверил(-а), знают ли они польскую специфику и мою сферу
- ☐ Я нашёл(-шла) сообщества, где можно искать людей и рекомендации
- ☐ Я понимаю, какой доступ и данные клиентов нужно защищать
- ☐ Я знаю, какие договорённости нужно зафиксировать письменно

Партнёрство

Партнёрства чаще всего становятся нестабильными не потому, что люди плохие. Они становятся проблемой, когда разговор о деньгах, ролях и выходе происходит только после возникновения разногласий, а не до того.

Действительно ли вам нужен партнёр

Прежде чем искать партнёра, важно понять, какую задачу вы пытаетесь закрыть. Если нужны деньги, это может быть инвестор или другая форма финансирования. Если нужна экспертиза – это консультант или подрядчик. Если нужна поддержка – это ментор или сообщество. Партнёр нужен тогда, когда модель структурно не работает без другого человека: вы не можете одновременно вести операции и продажи, или у вас нет доступа к клиентам, который есть у другого, или бизнесу нужны навыки, которые не купишь на старте.

ЧТО НУЖНО	ЕСТЬ ЛИ ЭТО У МЕНЯ	КАК Я МОГУ ЗАКРЫТЬ ЭТУ ПОТРЕБНОСТЬ БЕЗ ПАРТНЁРА?	НУЖЕН ЛИ МНЕ ПАРТНЁР?
Стартовые деньги	да/нет		☐
Опыт в сфере	да/нет		☐
Связи и клиенты	да/нет		☐
Операции (ежедневное управление бизнесом)	да/нет		☐
Юридические знания	да/нет		☐

Где искать

Просмотрите русскоязычные бизнес-сообщества. Так можно увидеть, как человек мыслит, ещё до подписания документов. Люди из вашей собственной отрасли – отдельный приоритет: партнёр из той же сферы понимает контекст без объяснений.

Шесть вопросов перед подписанием

Прежде чем начать, важно обсудить не только доли и деньги, но и направление. Партнёры часто думают, что хотят одного и того же – пока не начнут реально работать. Запишите свои ответы отдельно, а потом сравните

- Куда мы ведём бизнес через 2–3 года?
- Кто за что отвечает в повседневной работе?
- Как делятся деньги – прибыли и убытки?
- Кто принимает решения и какие из них требуют согласия обоих партнёров?
- Что происходит, если один партнёр хочет уйти?
- Как мы разойдёмся, если наши цели больше не совпадают?

Если хотя бы по одному пункту нет согласованного ответа, разговор ещё не окончен.

Что включить в соглашение

Устные договорённости забываются или трактуются по-разному. Соглашение должно охватывать четыре блока.

Вклад каждого партнёра – деньги, время, связи, экспертиза. Кто работает в операциях, кто является пассивным инвестором. Если вклады неравны, это тоже фиксируется письменно, а не замалчивается.

Распределение прибыли и убытков – когда выплачивается, сколько, кто решает. И отдельно – как делятся убытки, если бизнес уходит в минус.

Принятие решений – какие решения каждый партнёр принимает самостоятельно, какие требуют совместного согласия и что происходит при разногласиях.

Механизм выхода – как оценивается доля, можно ли продать её третьей стороне, что происходит, если один партнёр хочет уйти, а другой – нет. Это тот пункт, который почти никто не прописывает заранее – и именно он создаёт самые тяжёлые ситуации.

Нужен ли вам юрист?

Юридическая сила соглашения зависит от его условий и выбранной организационно-правовой формы бизнеса. Юрист нужен не для того, чтобы усложнить процесс, а чтобы убедиться в отсутствии слабых мест в документе. Важно работать с юристом, который знаком с польским правом, так как шаблоны из других стран могут не подойти. Найти такого специалиста можно по рекомендациям в бизнес-сообществах.

Стратегическая сессия. Зачем она нужна?

Партнёрство не статично – люди и обстоятельства меняются. Раз в полгода стоит встречаться не для обсуждения текущих задач, а чтобы поговорить о направлении: всех ли устраивает распределение ролей, совпадают ли по-прежнему цели на следующий год, что изменилось в личных планах каждого. Отдельно: есть ли то, что один партнёр давно хотел сказать, но не сказал. Запишите выводы.

Артефакт

Подписанное партнёрское соглашение, проверенное юристом.

Проверь себя

- ☐ Понятно, зачем вам нужен партнёр и какую задачу он закрывает
- ☐ Все шесть вопросов обсуждены до подписания
- ☐ Роли задокументированы письменно
- ☐ Механизм выхода прописан
- ☐ Соглашение проверено юристом
- ☐ Вы договорились о регулярных стратегических сессиях

Особенности для мигрантов и налоги

Регистрация бизнеса для мигрантов

Подача заявки на регистрацию JDG в Польше занимает 15 минут на ceidg.gov.pl. Но это лишь заявка — не запуск бизнеса. Между «подал заявку» и «начал нормально работать» стоит открытие банковского счёта, выбор налогового режима, проверка требований отрасли и иногда поиск бухгалтера. На практике это занимает недели, а не минуты.

До: нужно понять, даёт ли ваш статус пребывания право открыть нужную форму бизнеса. После: оказывается, что ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, орган социального страхования), налоговый режим, НДС (podatek od towarów i usług, аналог НДС) и требования вашей отрасли каждый сам по себе прост, но вместе они создают список вопросов, на которые отвечают люди, а не статьи. Мигрант сталкивается не с нехваткой информации — а с её избытком.

Две формы собственного бизнеса:

JDG (Jednoosobowa działalność gospodarcza) — индивидуальное предпринимательство, похожее на статус ИП. Регистрируется онлайн через ceidg.gov.pl, бесплатно, без уставного капитала. Стандартный выбор на старте, если статус пребывания это позволяет.

Sp. z o.o. (Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) — общество с ограниченной ответственностью. Минимальный размер уставного капитала составляет 5 000 злотых. Это означает, что учредители должны внести в компанию вклады (чаще всего денежные, но в некоторых случаях возможны и неденежные) на сумму не менее 5 000 злотых. После регистрации компании, как правило, нет требования постоянно держать эту сумму заблокированной на банковском счёте. Зарегистрировать Sp. z o.o. можно через нотариуса или с помощью онлайн-системы S24. В отличие от JDG, эта форма, как правило, доступна независимо от статуса пребывания.

Третий вариант — это вообще не форма бизнеса, а промежуточный шаг к ней. Подробнее об этом в следующем разделе.

СИТУАЦИЯ	ЧТО ДОСТУПНО	ЗАЧЕМ
Статус позволяет JDG, услуги / фриланс	JDG	Быстро, дёшево, минимум документов
Статус позволяет JDG, офлайн-бизнес	JDG	Стандартный выбор. Переходите на sp. z o.o. по мере роста
Статус не позволяет JDG, услуги	Инкубатор → затем JDG, когда изменится статус	Способ работать легально, пока не появятся основания для JDG
Статус не позволяет JDG, нужна юридическая регистрация для продажи товаров	Sp. z o.o.	Дороже, но открыто для всех
Продажа физических товаров	JDG или sp. z o.o.	Инкубатор здесь не подходит — инкубаторы работают через гражданско-правовые договоры об услугах, а не продаже товаров

Украинцы – PESEL UKR

PESEL (Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności) — это 11-значный личный идентификационный номер, используемый в Польше.

- **JDG (индивидуальная предпринимательская деятельность):** для регистрации бизнеса в реестре CEIDG, как правило, требуется номер PESEL.
- **Sp. z o.o. (общество с ограниченной ответственностью):** PESEL требуется не всегда. Необходимость его наличия зависит от способа регистрации (например, через систему S24 или нотариуса), а также от сведений об участниках и членах правления.
- **Банковский счёт для бизнеса:** требования различаются в зависимости от банка. Одни банки требуют PESEL, другие позволяют открыть счёт иностранным учредителям по другим документам, удостоверяющим личность.
- **Государственные электронные сервисы:** PESEL необходим для доступа ко многим государственным онлайн-сервисам Польши.

Украинцы, прибывшие в Польшу после 24 февраля 2022 года, могут получить статус **PESEL UKR**. В рамках режима временной защиты этот статус позволяет законно находиться в Польше, работать и вести деятельность в форме JDG. Поскольку правила временной защиты периодически меняются, перед регистрацией бизнеса рекомендуется проверить актуальные условия и сроки их действия.

Беларусы – какой статус нужен

Упрощённых правил нет. JDG доступна, если у вас есть: разрешение на постоянное проживание; статус долгосрочного резидента ЕС; статус беженца или дополнительная защита; либо Karta Polaka (Карта поляка).

Если у вас нет подходящего статуса, есть два варианта: sp. z o.o. (дороже, но без ограничений по статусу) или инкубатор (дешевле на старте, но временное и более узкое решение — см. ниже).

Актуальный перечень оснований: biznes.gov.pl/pl/portal/00806

Бизнес-инкубатор: что это и когда подходит

Важно сразу разделить два разных вопроса: «в какой форме я могу легально зарабатывать в Польше» и «какая юридическая форма у моего бизнеса». Инкубатор отвечает только на первый вопрос. Это не альтернатива JDG или sp. z o.o. — это способ работать до того, как вы сможете открыть собственную юридическую форму, или способ проверить идею, ничего не регистрируя.

Технически инкубатор — это польское юридическое лицо (фонд или компания), заключающее с вами гражданско-правовой договор (обычно umowa o dzieło, договор на конкретную работу) на отдельные задачи или услуги. Клиентов вы приводите сами; инкубатор выставляет счета от своего имени и переводит вам деньги после вычета комиссии и налогов. Юридически вы не являетесь ни наёмным работником в обычном смысле, ни предпринимателем: вы — подрядчик по гражданско-правовому договору с юридическим лицом, которое предоставляет вам свои банковские реквизиты, бухгалтерию и (у некоторых инкубаторов) помощь с легализацией пребывания.

Подходит для услуг, фриланса, ИТ, маркетинга, дизайна и контента — иными словами, там, где результат работы можно оформить как «работу» (dzieło) по договору. Не подходит для продажи физических товаров или любого бизнеса, которому нужен наёмный персонал, склад или помещение для клиентов — это уже требует собственного юридического лица.

Инкубатор или нет — проверьте, что применимо к вам

Вероятно да, если:

- ☐ У меня пока нет karta pobytu, позволяющей открыть собственную компанию (JDG) на общих основаниях

- ☐ У меня есть karta pobytu, но она привязана к работодателю или конкретной деятельности — собственная компания противоречила бы её условиям
- ☐ Я хочу проверить идею или нерегулярный доход, не беря сразу обязательства по регистрации и бухгалтерии
- ☐ Мне нужно выставлять счета прямо сейчас, а открытие собственной компании займёт время, которого у меня нет

Вероятно нет, если:

- ☐ Я планирую скоро нанять людей или строить более крупную структуру
- ☐ Моя деятельность — продажа физических товаров (склад, доставка, закупка)
- ☐ Моя деятельность требует лицензии (медицинские, юридические, финансовые услуги или услуги безопасности)

Если вам подходит больше пунктов из первой группы, инкубатор стоит рассмотреть. Если применимо что-то из второй группы, либо обсудите этот момент с инкубатором до подписания, либо сразу рассмотрите JDG или другую форму.

Практические преимущества

Более низкие налоги. Это не всегда действует одинаково — сумма зависит от того, какой тип договора инкубатор может предложить именно для вашей деятельности (см. [раздел о деньгах ниже](#)).

Меньше бюрократии. Инкубатор берёт на себя бухгалтерию и отчётность.

Быстрый старт. Договор с инкубатором подписывается онлайн и быстро — полный доступ к выставлению счетов обычно открывается в течение 1–3 дней после подписания, без визитов в госучреждения и без регистрации собственной компании.

Для коммерческих инкубаторов именно в этом их ценность: быстрая легализация без бюрократии.

Инфраструктурные инкубаторы (университеты, технопарки) добавляют доступ к менторству и грантам.

Страхование вместо ZUS. По договору на конкретную работу взносы ZUS не платятся — а значит, нет и обязательного медицинского страхования, которое обычно идёт вместе с ZUS. Некоторые инкубаторы отдельно предлагают добровольное медицинское страхование (например, Luxmed от 89 зл/месяц), чтобы это компенсировать.

Два типа инкубаторов

Инфраструктурные инкубаторы — работают при университетах и технопарках. Ориентированы на долгосрочные проекты с потенциалом роста: техстартапы, R&D и другие инновационные инициативы. Они предоставляют юридический адрес, консультации и иногда доступ к программам ЕС и грантам.

Коммерческие инкубаторы — помогают физическим лицам легально оформлять доход от оказания услуг (например, фриланса, работы в ИТ, дизайне или создании контента), в том числе иностранным предпринимателям и мигрантам.

На практике многие инкубаторы находятся где-то между инфраструктурным и коммерческим типами, поэтому важнее смотреть на конкретные условия, чем на категорию.

Популярные инкубаторы

Рынок инкубаторов в Польше активен, и резиденты внимательно следят за ним. По состоянию на 2026 год чаще всего упоминают: Twój Startup (включая IT Zone), Łatwy Start, Moja Firma, Freedom Business Area, WeExpert (включая Biznes Expert), Firma dla każdego, [Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości \(LIP\)](#), [Hello Poland](#) и [Useme](#).

У каждого инкубатора своя комиссия (обычно 350–700 зл/месяц), своя скорость выплат и своя готовность работать со сложными случаями легализации. Рейтинг с актуальными отзывами резидентов (в основном белорусов и украинцев) доступен на [inkubatory.info](#).

Вопросы для проверки перед подписанием с инкубатором

Помимо общих условий (менторство, бухгалтерия, консультации), стоит получить ответы на конкретные операционные вопросы — записывайте ответы, а не держите их в голове.

Универсальные — спросите в любом случае:

Деньги:

- ☐ Какая фиксированная комиссия и какая часть идёт на налоги — можете показать расчёт?
- ☐ Есть ли дополнительные платежи: за выставление счёта, за консультацию, за выход?
- ☐ Через сколько дней после оплаты клиентом деньги доходят до меня?

Легальность:

- ☐ Какой тип договора используется — umowa o dzieło, umowa zlecenie или umowa o pracę?
- ☐ Включает ли этот тип договора медицинское страхование? (для umowa o dzieło — обычно нет)
- ☐ Как вы обосновываете, что эта схема не является скрытой занятостью, в случае проверки ZUS?

Практические моменты:

- ☐ Что происходит, если я захочу уйти — сроки, условия, есть ли плата за выход?
- ☐ Есть ли ограничения на тип деятельности или географию клиентов?
- ☐ Помогаете ли вы с документами для получения karta pobytu?

Дополнительно, для коммерческого инкубатора:

- ☐ Применяете ли вы 50% налоговую льготу для творческих профессий автоматически, или её нужно запрашивать отдельно?
- ☐ Есть ли у вас публичные отзывы или кейсы резидентов?
- ☐ Что будет с моими текущими клиентами и договорами, если ваша компания закроется или схема перестанет действовать?

Дополнительно, для инфраструктурного инкубатора:

- ☐ Какие конкретные программы менторства или акселерации доступны резидентам?
- ☐ Есть ли примеры проектов, получивших грант или инвестиции через вашу платформу?
- ☐ Какой у вас процесс отбора — конкурс, или вы принимаете всех, кто соответствует формальным критериям?
- ☐ Какие требования к статусу резидента (например, регулярная отчётность, посещение мероприятий)?
- ☐ Что будет с правами интеллектуальной собственности, если я разработаю продукт в рамках вашей программы? Если это для вас важно, убедитесь, что это прописано в договоре, и подпишите отдельное соглашение о неразглашении.

Перед подписанием дайте договор на проверку местному юристу.

Банковский счёт

Без счёта нельзя принимать переводы от клиентов или платить ZUS и налоги. Откройте его до первых продаж.

Банки в Польше, работающие с иностранцами: [PKO BP](#), [Santander Bank Polska](#) (теперь [Erste](#) — банк переименовали после продажи группы), [mBank](#), [Pekao](#), [ING](#), [Millennium](#), [Alior Bank](#). Репутация РКО среди мигрантов неоднозначная — были случаи внезапной блокировки счетов; стоит поискать свежие отзывы именно о работе с иностранцами перед выбором.

Требования для открытия различаются в зависимости от банка, но почти всегда нужны PESEL и karta pobytu (или эквивалентный документ о статусе). Иногда просят договор аренды или zameldowanie (регистрацию адреса), но на практике это не строгое требование — банки обычно больше интересуются формальным наличием адреса, чем тем, соответствует ли он месту, где вы реально живёте. Проверьте требования конкретного банка по телефону перед визитом.

Для иностранных клиентов или быстрого старта: [Revolut Business](#) и [Paysera](#) — открываются полностью онлайн.

Требования вашей отрасли

Переведённые гиды и русскоязычные форумы отстают от реальных требований. Проверяйте лицензии, инспекции и требования к помещению по первоисточникам.

Код PKD (Polska Klasyfikacja Działalności) — польская классификация видов деятельности, указывается при регистрации и определяет требования вашей отрасли.

Лицензируемая деятельность (концессии)

Концессия в Польше нужна только для узкого перечня сфер — список закрытый и короче, чем может показаться: добыча полезных ископаемых; торговля оружием, боеприпасами и взрывчаткой; производство, распределение и торговля топливом и энергией (электричество, газ, тепло); охрана людей и имущества (охранные услуги); казино или игорный бизнес; трансляция радио- и телепрограмм; авиаперевозки.

Отдельная категория — лицензии (отличаются от концессий — они требуют подтверждения квалификации, а не общего государственного разрешения на деятельность): транспортные услуги (международные грузовые и пассажирские перевозки) и некоторые регулируемые профессии (оценщик имущества, архитектор, налоговый консультант, адвокат).

Большинство видов деятельности, распространённых среди мигрантов — ИТ, дизайн, маркетинг, консалтинг, репетиторство, бьюти-услуги без медицинских процедур, мелкая розничная торговля — не требуют концессий или лицензий. Но это не значит полное отсутствие требований: общепит, косметология и детские услуги почти всегда требуют проверки Sanepid (санитарной инспекции), а кассовый аппарат может понадобиться уже с первой продажи физическому лицу.

ЧТО ПРОВЕРИТЬ	КОГДА ЭТО ПРИМЕНЯЕТСЯ
Концессия / лицензия	Алкоголь (розничная продажа крепких напитков регулируется отдельно от общей концессии), безопасность, транспорт, энергетика, казино, авиаперевозки
Проверка Sanepid	Питание, косметология, детские услуги
Кассовый аппарат	Может быть обязательным с первой продажи физическому лицу — зависит от вида деятельности
Требования к помещению	Площадь, вентиляция, санузел, доступность

Где искать: [biznes.gov.pl](#) → поиск по коду PKD; перечень видов деятельности, требующих концессии, лицензии или записи в реестр, есть на той же платформе, в разделе «Koncesja, zezwolenie lub wpis do rejestru działalności regulowanej». Полезные поисковые запросы на польском: «wymagania sanepid» (санитарные требования), «licencja [вид деятельности]» (лицензии), «czy [вид деятельности] wymaga koncesji» (нужна ли концессия для конкретного вида деятельности).

Совет: хороший способ получить практический совет — обратиться к предпринимателям из других городов. Поскольку они не прямые конкуренты, они часто охотно делятся, как решают похожие вопросы, где ищут

Проверьте требования своей отрасли

Мой код PKD:

- ☐ Нужна ли концессия / лицензия: да нет проверить
- ☐ Нужна ли проверка Sanepid: да нет проверить
- ☐ Нужен ли кассовый аппарат с первой продажи: да нет проверить

Требования к помещению:

Имя предпринимателя в моей нише, с которым можно поговорить:

Налоги и бухгалтерия

В Польше предприниматель платит сразу несколько отдельных обязательств, а не один налог:

ТЕРМИН	ЧТО ЭТО ТАКОЕ	КТО ПЛАТИТ	НА ЧЁМ ОСНОВЫВАЕТСЯ	ЧТО ВАЖНО ДЛЯ МИГРАНТА
PIT (Podatek dochodowy od osób fizycznych)	Налог на доходы физических лиц	Обычно JDG и физические лица с доходом	На доход, а не на выручку; доход = выручка минус разрешённые расходы	Необлагаемая сумма: доход до 30 000 зл. До 120 000 зл/год — 12%. Свыше 120 000 зл/год — 32%
CIT (Podatek dochodowy od osób prawnych)	Налог на прибыль предприятий	Sp. z o.o. и другие юридические лица	На прибыль компании, а не на оборот	Ставка CIT для компании может быть 9% или 19% в зависимости от условий
VAT (Podatek od towarów i usług)	Налог на добавленную стоимость	Бизнесы, когда наступает обязанность регистрации	На продажи, когда превышен порог или операция облагается НДС раньше	Порог освобождения с 1 января 2026 года — 240 000 зл; стандартная ставка 23%
ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych)	Социальное страхование	Предприниматель и/или работодатель, в зависимости от модели	Не привязаны напрямую к прибыли — это отдельные взносы	Важно закладывать ZUS в бюджет с самого начала, так как он платится регулярно

Бухгалтерия – это отдельная, постоянная ежемесячная функция, а не разовая услуга. Мигранты чаще всего ошибаются не в размере конкретного налога, а в том, что не учитывают, как всё это складывается вместе. Формируйте цену на основе того, что остаётся после налогов, взносов и бухгалтерии, а не на основе выручки.

JDG или sp. z o.o. — что выбрать

КРИТЕРИЙ	JDG	SP. Z O.O.
Что это такое	Индивидуальное предпринимательство — деятельность физического лица	ООО — юридическое лицо

КРИТЕРИЙ	JDG	SP. Z O.O.
Налог на доход	PIT по выбранному режиму	СIT 9% или 19% на уровне компании + налог на дивиденды при выплате
Взносы ZUS	Обязательные	Единственный владелец компании в форме одночленной sp. z o.o., как правило, обязан уплачивать взносы ZUS. В компаниях с несколькими владельцами обязанность по уплате взносов зависит от структуры участников и органов управления.
Бухгалтерия	Проще	Строже, полная обязательная отчётность
Запуск	15 минут на ceidg.gov.pl (это только заявка — не весь запуск, см. начало главы)	Нотариус или система S24, от 5000 зл заявленного уставного капитала
Когда подходит	Фриланс, услуги, небольшой старт	Несколько партнёров, крупные обязательства, нужно защитить личное имущество

Для мигранта: JDG – более простая точка входа, но личный и бизнес-риск теснее связаны. Sp. z o.o. выглядит дороже, но отделяет личное имущество от бизнеса. Если бизнес небольшой и ещё на этапе проверки – JDG. Если есть партнёры или значительные риски – sp. z o.o.

PIT для JDG — три налоговых режима

Режим выбирается один раз — до 20 числа месяца, следующего за первым месяцем дохода. После этого изменить его можно только в следующем году. Если не выбрать, автоматически применяется прогрессивная шкала.

Skala podatkowa (общая шкала) — ставки 2026 года: до 120 000 зл годового дохода — 12%; свыше 120 000 зл — 32% (только на сумму сверх порога, а не на весь доход); необлагаемая сумма — 30 000 зл (с этой суммы PIT не платится).

Можно пользоваться налоговыми вычетами, а совместное декларирование с супругом может быть выгодным — это помогает снизить общую налоговую нагрузку. Подходит: небольшой доход на старте с вычитаемыми расходами.

Podatek liniowy (плоский налог) — фиксированная ставка 19% на весь доход; без необлагаемой суммы, без вычетов; проще считать. Подходит: стабильный высокий доход свыше примерно 120 000 зл/год.

Ryczałt ewidencjonowany (упрощённый налог с оборота) — вы платите с выручки; расходы не вычитаются. Ставка зависит от вида деятельности по коду PKWiU (польская классификация услуг):

СТАВКА	для кого
8.5%	Некоторые ИТ-услуги (тестирование, техподдержка), некоторый консалтинг
12%	Программирование, разработка ПО, большинство ИТ
15%	Консалтинг, управленческие услуги
17%	Некоторые независимые профессии

Ryczałt хорошо работает, если расходы низкие, а ставка низкая. Если расходы высокие (аренда, оборудование, сотрудники), обычно лучше skala или liniowy. Важное замечание для мигрантов, рассматривающих инкубатор: 50% льгота на вычитаемые расходы (которая даёт эффективную ставку около

ZUS — сколько платить и когда

ZUS платится каждый месяц до 20 числа следующего месяца, независимо от того, был доход или нет. Это фиксированная расходная статья.

ЭТАП	ПЕРИОД	СУММА (2026)	КТО / ЧТО ВАЖНО
Ulga na start	Первые 6 месяцев	Только медицинский взнос (składka zdrowotna); социальные взносы — 0	Обычно для нового предпринимателя; не отменяет медицинское страхование
Preferencyjny ZUS	Следующие 24 месяца	Около 456 зл/месяц социальных взносов + składka zdrowotna	Период сниженной ставки после ulga na start
Mały ZUS Plus	36 месяцев в пределах каждого 60-месячного периода ведения бизнеса (это правило по состоянию на 2026 год — раньше это трактовали проще, как «до 36 месяцев» в целом; теперь это окно, которое может открываться заново)	Взносы на основе реального дохода за прошлый год; условие — выручка до 120 000 зл/год	Подходит не всем; зависит от дохода и формальных условий
Duży ZUS	После периодов сниженной ставки	Около 1788–1927 зл/месяц без учёта składka zdrowotna (диапазон зависит от того, платите ли вы добровольное страхование на случай нетрудоспособности)	Полная стоимость; нужно заранее заложить в финансовую модель

Условия для ulga na start: только для новых предпринимателей, не ведших JDG в последние 60 месяцев и не оказывающих услуги бывшему работодателю.

Składka zdrowotna (медицинское страхование) отдельно от социальных взносов. Сумма зависит от налогового режима: 9% дохода при skala, 4,9% при liniowy и фиксированные суммы по уровням дохода при ryczałt. Минимальная składka zdrowotna привязана к минимальной зарплате, которая растёт каждый год — лучше проверять актуальную цифру на zus.pl, чем запоминать раз и навсегда.

Подробнее: zus.pl, biznes.gov.pl/pl/portal/00284

НДС — когда возникает обязанность

НДС в Польше нужно проверить до запуска, а не после первых продаж. С 1 января 2026 года порог освобождения от обязательной регистрации — 240 000 зл годового оборота, стандартная ставка НДС — 23%, а сниженные ставки 8% и 5% применяются только к отдельным категориям товаров и услуг. После превышения лимита предприниматель обязан подать VAT-R и работать как плательщик НДС.

Для мигранта особенно важно отдельно проверить, не возникает ли обязанность по НДС раньше общего порога при работе с клиентами из ЕС — в сделках B2B и международных услугах правила определения места налогообложения могут отличаться от стандартной логики «порога оборота».

Подробнее: podatki.gov.pl

Бухгалтер и налоговый консультант — разные профессии

Бухгалтер (księgowy) ведёт учёт, готовит отчётность и рассчитывает взносы — этого достаточно для повседневной работы большинства JDG.

Налоговый консультант (doradca podatkowy) — лицензированный специалист, который помогает анализировать налоговые вопросы, консультирует по применению налогового законодательства и может представлять клиентов в налоговых вопросах. Официальные налоговые разъяснения по индивидуальным ситуациям выдаёт KIS, а в некоторых случаях налогоплательщика могут представлять и другие уполномоченные лица.

Бухгалтерия обычно стоит 200–500 зл/месяц; консультация налогового консультанта стоит заметно дороже часа работы бухгалтера.

Посчитайте своё реальное бремя расходов до старта

Форма бизнеса: JDG Sp. z o.o.

Налоговый режим: Skala Liniowy Ryczałt — ставка ____%

Этап ZUS: Ulga na start Preferencyjny Mały ZUS Plus Duży ZUS

ZUS в месяц (примерно):

Składka zdrowotna в месяц:

Бухгалтерия в месяц:

НДС — обязателен? да нет проверить с бухгалтером

Общие обязательные расходы в месяц:

Моя запланированная выручка:

Что остаётся после налогов и взносов:

Если эта сумма не покрывает аренду, вашу зарплату и подушку безопасности, ваша цена слишком низкая.

Проверь себя — налоги

- ☐ Я выбрал(-а) форму бизнеса и понимаю разницу в налоговой нагрузке.
- ☐ Я выбрал(-а) налоговый режим до получения первого дохода.
- ☐ Я знаю, на каком этапе ZUS я нахожусь и сколько плачу ежемесячно.
- ☐ Я знаю, когда возникнет обязанность регистрации плательщиком НДС.
- ☐ У меня есть бухгалтер до запуска бизнеса.
- ☐ Я понимаю разницу между бухгалтером и налоговым консультантом и знаю, к кому обратиться в моей ситуации.
- ☐ Я посчитал(-а) своё реальное налоговое и административное бремя и установил(-а) цену соответственно.

Государственная поддержка: кто что может получить

Стоит разделить два вопроса: регистрация бизнеса — открыта для граждан ЕС/ЕЭЗ и иностранцев с подходящим статусом пребывания (постоянное проживание, статус долгосрочного резидента ЕС, статус беженца или дополнительная защита, разрешение на проживание для ведения бизнеса и другие) — и получение гранта на его старт, что гораздо больше зависит от вашего конкретного статуса.

Основной прямой грант — от Powiatowy Urząd Pracy (PUP, районного управления труда): примерно 35 000–52 000+ zł в 2026 году, в зависимости от района. Чтобы подать заявку, нужно быть зарегистрированным в PUP как безработный, и право на получение отличается в зависимости от группы:

Украинцы в Польше, включая статус PESEL UKR, могут зарегистрироваться как безработные и подавать заявку на тех же основаниях, что и граждане Польши.

Беженцы и люди со статусом международной или дополнительной защиты считаются «уязвимой группой» (osoby w trudnej sytuacji) и получают приоритетный доступ к дополнительным программам.

Беларусы без статуса защиты тоже могут подавать заявку, если их разрешение на проживание позволяет зарегистрироваться как безработный — но без приоритета, и только если разрешение не привязано к работе или регистрации бизнеса (проверьте это индивидуально в своём Urząd Wojewódzki).

Другие источники, не связанные со статусом безработного:

OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej) — помогает с созданием и финансированием социальных предприятий, консультациями и обязательным обучением, наймом и адаптацией сотрудников из уязвимых групп, разработкой планов социальной реинтеграции, а также языковой, юридической, профессиональной и интеграционной поддержкой (курсы, тренинги, консультации).

PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) — гранты от ЕС, открытые для любого зарегистрированного бизнеса; конкуренция высокая.

LGD (Lokalne Grupy Działania) — безвозвратные гранты до 100 000 zł для сельского бизнеса, привязанные к месту регистрации.

Практический вывод: отсутствие гранта PUP не значит отсутствие денег — проверьте PARP, LGD, OWES или частные гранты, а не только биржу труда.

Сообщества и нетворкинг в Польше

Проверяйте актуальную активность перед вступлением или посещением — сообщества и мероприятия меняются, а условия членства могут меняться из года в год.

Торговые палаты и поддержка бизнеса мигрантов

- [Polish-Ukrainian Chamber of Commerce](#) — Бизнес-консультации, поддержка легализации пребывания, нетворкинг-события и экономические миссии для украинских предпринимателей и компаний, торгующих с Украиной.

- [Belarus Business Centre](#) (управляется ZPP) — Информационная поддержка, консультации и юридическое сопровождение для белорусских компаний, работающих в Польше или переезжающих туда.
- [Ukrainian Business Center](#) (PUIG) — Отдельное подразделение Польско-украинской торговой палаты, предоставляющее поддержку по регистрации, юридическим вопросам и переводу специально для украинского бизнеса.
- [Polish Chamber of Commerce](#) (KIG) — Национальная головная палата; полезна для официальных знакомств, сертификатов происхождения и арбитражных услуг.

Бизнес-сети и рекомендации

- [BNI Polska](#) — Структурированные бизнес-сети и группы рекомендаций; полезны для поиска местных поставщиков услуг, подрядчиков и проверенных рекомендаций по всей Польше.
- [Warsaw Business Club](#) — Ежемесячные нетворкинг-события и экспертные воркшопы для владельцев бизнеса, ориентированные особенно на иностранных предпринимателей, живущих и работающих в Варшаве.

Поиск подрядчиков и поставщиков услуг

- [ALEO](#) — База данных польских компаний; полезна для поиска и проверки компаний, поставщиков и подрядчиков.
- [Panorama Firm](#) — Польский бизнес-справочник; полезен для поиска местных подрядчиков и целевых компаний по городу или отрасли.
- [Useme](#) — Платформа для фрилансеров и удалённых подрядчиков; полезна для дизайна, разработки, маркетинга, перевода и бизнес-поддержки.

Поиск подрядчиков и специалистов

- [Upwork](#) — Международная платформа фриланса со специалистами в Польше: юристы, бухгалтеры, разработчики, дизайнеры.

Бухгалтеры, налоговые консультанты и юристы

- [LAWMORE](#) — Бутиковая юридическая фирма, работающая с основателями и малыми компаниями над договорами, ИС и корпоративными вопросами.
- [Krajowa Izba Doradców Podatkowych](#) (реестр налоговых консультантов) — Официальный реестр лицензированных налоговых консультантов (*doradca podatkowy*) — проверяйте, действительно ли лицензирован человек, перед оплатой консультации.

Проверка спроса на ваш продукт или услугу — B2B

- [LinkedIn](#) — Платформа профессионального нетворкинга для прямого выхода на лиц, принимающих решения, и первых B2B-разговоров.
- [Panorama Firm](#) — Польский бизнес-справочник; полезен для поиска целевых компаний и местных поставщиков услуг, к которым можно обратиться.

Проверка спроса на ваш продукт или услугу — B2C

- [OLX.pl](#) — Крупнейшая польская платформа объявлений; полезна для проверки спроса, пилотных предложений и местных услуг.
- [Vinted](#) — Популярная платформа перепродажи в Польше; полезна для товарного бизнеса, проверяющего спрос.
- [Локальные соседские группы Facebook](#) (напр. Warszawa Lokalnie, Spotted Warszawa) — Городские и районные сообщества; полезны для поиска первых клиентов и сбора отзывов.
- [Wykop.pl](#) — Польское онлайн-сообщество; полезно для отзывов о цифровых и потребительских продуктах.

Официальные ресурсы Польши

biznes.gov.pl

gov.pl

ekrs.ms.gov.pl (KRS)

podatki.gov.pl

zus.pl

uodo.gov.pl

parp.gov.pl

bgk.pl

udsc.gov.pl

Продвижение и маркетинг

Открытие бизнеса не означает получение клиентов. Можно зарегистрировать компанию, найти помещение, сделать ремонт и подготовить продукт – и всё равно остаться без единого запроса. Маркетинг нужен не после открытия – а до него. Главный вопрос на старте:

Откуда придут ваши первые 10 клиентов?

Первые клиенты могут прийти из соцсетей, Google Maps, рекомендаций, локальных групп, партнёрств, маркетплейсов, офлайн-локации или рекламы – но какой именно путь сработает для вас, зависит от вашего продукта, города и того, кто ваш клиент. Ниже мы разбираем это шаг за шагом.

Поймите, откуда придут ваши первые 10 клиентов

До запуска вам должно быть понятно:

- кто первый клиент;
- почему он должен прийти именно к вам;
- где он узнает о проекте;
- где он проверит эту информацию;
- как он подаст запрос или купит;
- как вы поймёте, что канал работает.

Чтобы ответить на это для своего проекта, пройдите шаги ниже — они отдельно разбирают оффер, канал и воронку. После этого вернитесь к этому вопросу: ответ сложится из того, что идёт дальше.

Сформулируйте свой оффер

Оффер – это короткое объяснение того, что предлагается, кому и зачем. Он должен быть понятен в вашем профиле, на сайте, в Google Maps, в рекламе, в посте и в первом сообщении клиенту.

Формула: Проект помогает _____ получить _____ через _____ без _____.

Пример (услуги): «Бухгалтерская поддержка для предпринимателей-мигрантов в Польше, которым нужно сдавать отчётность без штрафов и без самостоятельного разбора местных правил».

Оффер для проекта:

Выберите 1–2 канала дистрибуции

Маркетинг – это не только Instagram. Канал стоит выбирать не по моде, а по тому, где клиент реально ищет такой продукт или услугу – и где именно он ищет это в вашей стране.

Локальные услуги: Google Maps, Instagram, рекомендации, группы Facebook, чаты Telegram/Viber, партнёрства, вывеска на витрине, BNI Polska, OLX.pl.

Товары: Instagram, TikTok, сайт, ярмарки, локальные магазины, сообщества, OLX.pl, Vinted.

B2B: LinkedIn, бизнес-клубы, партнёрства, рекомендации, события, холодные обращения, экспертный контент (здесь меньше различий по странам, чем в B2C).

Основной канал:

Дополнительный канал:

Канал рекомендаций / партнёрства:

Постройте мини-воронку

Продвижение – это не просто «что-то запостить». Нужно понимать путь клиента:

увидел → понял → доверился → подал запрос → купил → вернулся / порекомендовал

Если воронка ломается, запросов не будет. Например: человек увидел рекламу, но не понял адрес; заинтересовался, но не нашёл кнопку бронирования; написал, но долго ждал ответа.

Мини-воронка для проекта:

Где клиент увидит проект:

Где он поймёт оффер:

Что поможет ему довериться:

Как он подаст запрос:

Как он купит:

Как он вернётся / порекомендует:

Проверьте свои сигналы доверия

Для нового бизнеса доверие приходится выстраивать осознанно. Особенно если основатель – мигрант, а у клиента ещё нет опыта взаимодействия с проектом.

В услугах, обучении, бьюти-сфере, консультациях, детских активностях, студиях и локальных услугах первые клиенты часто приходят не «к бренду», а к конкретному человеку — личный бренд там работает особенно хорошо (см. [пример бьюти-студии ниже](#)). В товарном бизнесе и B2B доверие чаще строится не через лицо основателя, а через отзывы, кейсы и понятные условия — там личный бренд не обязателен.

В вашем профиле / на странице уже есть:

- ☐ реальные фото
- ☐ контактная информация
- ☐ адрес / город

- ☐ цены и условия
- ☐ отзывы
- ☐ способ забронировать
- ☐ информация об основателе / команде
- ☐ язык, который понимает местный клиент

Нужен ли вам личный бренд: да / нет / частично

Локализируйте своё продвижение

Маркетинг нельзя просто перевести с русского на польский. Локализация – это язык, стиль, визуал, платформы, ожидания клиентов и привычный способ выбора. То, что сработало в Беларуси или Украине, может не сработать в Польше.

Нужно проверить:

- язык без ошибок;
- локальные платформы;
- стиль общения;
- визуал;
- отзывы;
- сезонность;
- поведение клиентов;
- где люди реально ищут такой вид услуги или продукта.

Что нужно локализовать в проекте:

Кто может проверить локальный контекст:

Используйте рекомендации, сообщества и партнёрства

Первые клиенты часто приходят быстрее не через рекламу, а через доверие: рекомендации, локальные группы, чаты диаспоры, бизнес-клубы и партнёрства.

Примеры партнёрств: салон + фотограф; детская студия + соседнее кафе; бухгалтер + юрист; кафе + локальный бренд; курс + сообщество мигрантов; бар + организаторы событий; пекарня + соседние офисы или кафе.

Что можно сделать на старте:

- вступить в 2–3 релевантные группы;
- познакомиться с соседними бизнесами;
- найти партнёра со схожей аудиторией;
- попросить первых клиентов оставить отзыв;
- провести совместное мероприятие;
- предложить взаимные рекомендации;
- посетить бизнес-встречу или BNI;

→ найти микроинфлюенсера в своём городе.

Группы / сообщества:

Потенциальные партнёры:

Первое действие по партнёрству:

Отслеживайте запросы и продажи, а не лайки

Лайки и охват – это не то же самое, что продажи. На старте важно отслеживать простые метрики: сколько людей увидели, сколько перешли, сколько написали, сколько спросили цену, сколько забронировали, сколько купили, сколько денег потрачено, сколько стоил запрос, какой канал сработал лучше всего.

Пример заполнения за неделю: Instagram — 5 постов; 1200 просмотров; 8 сообщений в директ; 2 продажи; €0 потрачено (органика); вывод — запросы есть, но конверсия в продажу низкая, стоит проверить скорость ответа. Google Maps — обновлён профиль, добавлены фото; 300 просмотров карточки; 4 телефонных запроса; 3 продажи; €0 потрачено; вывод — канал с лучшей конверсией, стоит усилить его первым.

КАНАЛ	ЧТО МЫ СДЕЛАЛИ	ЗАПРОСЫ	ПРОДАЖИ	ЗАТРАТЫ	ВЫВОД
Instagram					
Google Maps					
Рекомендации					
Партнёрства					

Канал для усиления:

Канал для смены / отказа:

Пример

Бьюти-студия. Когда личный бренд приводит первых клиентов. Владелица бьюти-студии изначально продвигала себя через личный бренд. Люди приходили не просто «в студию», а к конкретному человеку: они видели её стиль, качество работы, подход и то, как она относилась к клиентам.

Проверь себя

- ☐ Понятно, откуда могут прийти первые 10 клиентов.
- ☐ Оффер сформулирован в 1–2 предложениях.

- ☐ Понятно, кто принимает решение о покупке.
 - ☐ Вы выбрали 1–2 основных канала продвижения, подходящих вашему типу бизнеса и стране.
 - ☐ Есть профиль / страница, где клиент может ознакомиться с бизнесом.
 - ☐ Клиент может быстро подать запрос или связаться.
 - ☐ Вы построили мини-воронку от первого контакта до покупки.
 - ☐ Вы проверили сигналы доверия, фото, отзывы, контактную информацию и условия.
 - ☐ Понятно, нужен ли вам личный бренд.
 - ☐ Вы выбрали группы, сообщества или партнёров.
 - ☐ Вы запустили первый тест продвижения.
 - ☐ Вы отслеживаете запросы, продажи и затраты.
 - ☐ Вы решили, какой канал усилить, а какой изменить.
-

Ресурсы

Общие инструменты: Tilda, Canva, CapCut, Google Forms, Typeform, Google Sheets, Meta Business Suite, TikTok, Google Business Profile, Google Analytics, ChatGPT.

Польша: Instagram, TikTok, Google Maps, группы Facebook, BNI Polska, OLX.pl, Vinted, локальные бизнес-клубы, сообщества диаспоры.

Перед запуском проверьте, где аудитория реально активна сейчас: платформы и правила быстро меняются.

Запуск

К этому моменту у вас есть модель, финансы и план. Эта глава о том, что происходит, когда всё это встречается с реальностью.

Первые две недели – наблюдение

В первые две недели не пытайтесь сразу всё улучшить. Сначала поймите, что происходит. Ведите журнал запуска – заметки в телефоне, таблица или бумага. Каждый день уделяйте одну минуту трём вопросам:

Что сработало сегодня?

Что вызвало трение – у клиента или у меня?

Что меня удивило?

Опросите своих первых клиентов

После каждого первого контакта с новым клиентом прямо спросите три вещи:

- Как вы нас нашли?
- Что убедило вас попробовать?
- Что было неудобным или непонятным?

Ваши первые 10 клиентов – главный источник информации о том, как модель реально работает. Их ответы на старте ценнее любой аналитики. Часто оказывается, что аудитория немного другая, чем вы ожидали, или ценность воспринимается иначе. Это не плохо – это информация.

Первая оплата от незнакомого человека важнее любого лайка или отзыва от знакомых. Запишите, откуда пришёл этот человек.

Отслеживайте три числа еженедельно

НЕДЕЛ Я	МЕТРИКА	ПЛАН (ПЕССИМИСТИЧНЫ Й)	ПЛАН (ОБЫЧНЫЙ)	ПЛАН (ОПТИМИСТИЧНЫ Й)	ФАКТ
1	Доход				
1	Количество клиентов				
1	Остаток наличных				
2	Доход				

Доход показывает, продаёте ли вы вообще. Количество клиентов показывает, есть ли реальный поток или всё держится на двух-трёх людях. Остаток наличных показывает, сколько у вас времени.

Продолжите таблицу, используя ту же структуру, для следующих недель.

Когда план не работает

Если доход ниже плана, сначала выясните природу проблемы: люди не приходят или приходят, но не покупают? Это разные проблемы с разными решениями – не путайте их.

Когда природа проблемы понятна, выберите одно конкретное следующее действие, а не просто «попробуйте что-то другое». Тестирование (первые недели, опросы клиентов, метрики) – это не подтверждение идеи любой ценой – его задача показать, что сохранить, а что изменить, пока инвестиции ещё не выросли.

Возможные решения:

- продолжать;
- сузить аудиторию;
- сменить покупателя;
- сменить формат;
- сменить цену;
- сменить канал;
- тестировать снова;
- приостановить;
- отказаться.

Найдите людей из своей отрасли до запуска

Присоединитесь к русскоязычному бизнес-сообществу в Польше до открытия. Ошибки, стоящие месяцев и денег, там обсуждают за пять минут. Одна предпринимательница присоединилась только после открытия своего салона и говорит, что могла бы избежать многих проблем.

Ищите людей в той же нише, но не в том же городе – они не видят в вас конкурента и охотнее делятся опытом.

Полезные ресурсы: [BNI Polska](#) (бизнес-нетворкинг и рекомендации), [Polish-Ukrainian Chamber of Commerce](#) (события, бизнес-консультации, поддержка легализации для украинских предпринимателей), [Belarus Business Centre](#) от ZPP (консультации и юридическое сопровождение белорусского бизнеса), а также [Warsaw Business Club](#), который проводит ежемесячные нетворкинг-события для владельцев бизнеса.

Телеграм-группы: [@by_startups](#), [@business2belarus](#) — белорусское сообщество владельцев бизнеса, преимущественно малого, [@uhub_by](#) — большая группа о стартапах, а также [BelTech](#) — известное предпринимательское сообщество.

Артефакт

Таблица метрик за первые 3 месяца: доход, количество клиентов, остаток наличных – еженедельно.

Проверь себя

- ☐ Получили первую оплату от реального незнакомца
- ☐ Заполняли журнал запуска ежедневно первые две недели
- ☐ Опросили первых 10 клиентов: как нашли вас, что понравилось, что было неудобным

- ☐ Заполняете таблицу метрик еженедельно
- ☐ Присоединились к русскоязычному бизнес-сообществу в Польше
- ☐ Есть хотя бы один человек из вашей отрасли, к которому можно обратиться за советом

Готовы ли вы быть предпринимателем?

Открывать бизнес страшно. Это нормально, и все, с кем мы говорили, это подтверждают. Но страхи у всех разные, и важно понять свой до старта, а не разбираться с ним посреди кризиса.

Знаете ли вы, как лично реагируете на давление, неопределённость и неудачи, и есть ли у вас хотя бы минимальная структура для этого? Эта глава поможет разобраться.

Оцените свою готовность

Оцените каждый пункт как плохо, средне или хорошо. Отвечайте, основываясь на своей первой реакции и текущей ситуации.

Финансовая подушка. Сколько месяцев вы можете работать без дохода до того момента, когда финансовое давление начнёт влиять на ваши решения?

Если финансовый запас очень ограничен и переживания уже влияют на ваши выборы, это зона риска. Если вы чётко понимаете свой запас времени и он не мешает принимать решения, это хороший уровень готовности. Если понимаете, что финансовой подушки недостаточно, рассчитайте минимальные ежемесячные расходы и определите, нужен ли дополнительный источник дохода на переходный период.

Чёткость цели. Понимаете ли вы, зачем открываете именно это и именно сейчас?

Если есть только смутное ощущение «нужно попробовать», а идею сложно объяснить, стоит проработать цель до старта. Если вы можете описать свою цель в двух предложениях и ответить на основные вопросы, это хороший показатель готовности.

Толерантность к неопределённости. Как вы справляетесь с ситуацией, когда результат неизвестен в течение нескольких недель?

Если неопределённость мешает действовать, разделите решения на три категории: что вы можете решить уже сейчас, что требует дополнительных данных, а что можно делегировать. Это не устранил все риски, но поможет двигаться вперёд более последовательно и не тратить энергию на попытки контролировать всё одновременно.

Как читать результат

Если по одному или нескольким пунктам вы оцениваете свою ситуацию как слабую или нестабильную, это не означает, что вы не готовы к старту. Это указывает на конкретные риски, которые стоит учесть заранее. Не обязательно полностью устранить их до открытия, но полезно выбрать одно действие, которое поможет улучшить ситуацию.

Найдите свой психологический тип

Второй инструмент – тест MBTI на [16personalities](#), 15–20 минут, бесплатно. Используйте его как упражнение для саморефлексии. Тест может помочь лучше понять свои предпочтения в работе, возможные сложности и области, где могут потребоваться новые привычки или дополнительная поддержка.

Важно учитывать, что MBTI имеет ограниченную научную подтверждённость, поэтому воспринимайте результаты как отправную точку для размышлений, а не как объективную оценку ваших способностей.

Примеры:

ENFP – легко находит клиентов, хорошо продаёт. Слабое место: рутинные задачи – таблицы, налоги, повторяющиеся задачи начинают откладываться. Решение: делегировать операции с первого дня или настроить строгие напоминания.

ISTJ – методичный, финансы и документы в порядке. Слабое место: когда реальность расходится с планом, склонен переделывать таблицы вместо того, чтобы действовать. Решение: заранее принять, что отклонение от плана – нормальная часть работы, а не провал.

После теста не просто запомните свой тип – почитайте о нём больше онлайн. О сильных и слабых сторонах каждого типа именно в контексте работы и бизнеса написано много.

Мой тип:

Моё слабое место на старте:

Что я с этим буду делать:

Договоритесь с собой до открытия

Не обещайте себе, что «это навсегда и должно сработать». Не потому, что нужно готовиться к провалу, а потому, что такой настрой не даёт развалиться, когда что-то идёт не так – а что-то всегда идёт не так.

При каких условиях я изменю подход через 6 месяцев:

Что именно я изменю – нишу, модель, формат:

Мой следующий шаг в этом случае:

Реальный пример

Один предприниматель открыл школу, и в первые месяцы у него не было клиентов вообще. Другой вложил все сбережения и долго работал в убыток. Ещё один открыл кафе с расходами в несколько тысяч евро в месяц – а доход в первые дни был близок к нулю.

Все трое до сих пор ведут свой бизнес. Но все трое говорят одно: психологически было тяжело – тот момент, когда кажется, что ты ошибся и должен это признать.

Страх неудачи и потери денег реален. Но он меньше парализует, когда у вас уже есть ответ на вопрос: что я буду делать, если не выйдет? Не «сдаться» или «продолжать любой ценой», а конкретный План Б.

Составьте карту своей энергии

Заполняется дважды: до открытия – как предположение, и через три месяца – как реальность. До открытия большинство людей думает, что главный источник усталости – объём работы. Через три месяца выясняется, что дело не в количестве задач, а в их характере.

Думайте в четырёх измерениях: задачи (что именно вы делаете), люди (с кем взаимодействуете), условия (когда и где работаете), результат (что вы из этого получаете).

ДАЁТ ЭНЕРГИЮ		ЗАБИРАЕТ ЭНЕРГИЮ
Задачи	поиск решений, переговоры	повторяющиеся, однотипные задачи
Люди	клиенты, которые знают, чего хотят	люди, которые не выполняют договорённости
Условия	утро, тишина во время работы, чёткий дедлайн	ожидание чужого решения, размытые дедлайны
Результат	видно в течение дня, быстрая обратная связь	долго нет ясности, есть ли прогресс

Выше представлен пример. Ваши ответы могут быть другими.

ДАЁТ ЭНЕРГИЮ		ЗАБИРАЕТ ЭНЕРГИЮ
До открытия (предположение)		
Через 3 месяца (реальность)		

Заполнив обе колонки, посмотрите на правую. Не пытайтесь убрать всё – это невозможно на старте. Задайте себе три вопроса:

- Что я могу вообще перестать делать? Иногда задача кажется обязательной, но при внимательном рассмотрении её можно убрать, делегировать или автоматизировать.
- Что можно перенести? Если повторяющиеся задачи изматывают, объедините их в один блок раз в неделю вместо ежедневного возвращения к ним.
- Что придётся терпеть сейчас, и как долго? Некоторые вещи неизбежны на старте. Но важно знать, что это временно, и когда именно вы сможете это преодолеть.

Цель не в том, чтобы убрать всё неприятное. Цель — сделать источники усталости видимыми: если вы не понимаете, откуда они берутся, вы ничего не сможете с этим сделать.

Проверь себя

- ☐ Оценили свою готовность по всем трём пунктам и знаете, что делать с низкими
- ☐ Прошли MBTI, записали свой тип и слабое место на старте
- ☐ Определили условия для пересмотра плана через 6 месяцев
- ☐ Заполнили первую колонку карты энергии

Артефакты

- Самооценка готовности (финансовая подушка, чёткость цели, толерантность к неопределённости)
- Психологический профиль (MBTI)
- Личное соглашение предпринимателя
- Карта энергии (гипотеза)

Несколько слов напоследок

Вы прошли весь путь: идею, модель, стратегию, деньги, команду, документы, маркетинг, запуск и собственную психологию на этом пути. Это немало — и если вы заполнили хотя бы половину артефактов этого руководства, вы уже знаете о своём бизнесе больше, чем большинство людей до открытия.

Не всё пойдёт так, как вы планировали. Это нормально, и каждый предприниматель, с которым мы говорили для этого руководства, говорил то же самое. Важно постоянно сверять то, что реально происходит, с тем, чего вы ожидали, и менять курс, когда этого требуют факты — не в панике, а осознанно.

Открытие бизнеса в стране, где вы не выросли, добавляет слой, о котором не пишут в большинстве гидов: новый язык, новые правила, новые институты и тихая работа по созданию доверия с нуля. Вы делаете это помимо всего остального. Это стоит признать.

Мы желаем вам успеха в этом. Вперёд — создавайте что-то великое!

Это практическое руководство было создано студентами бакалаврской программы «Бизнес-экономика» в Школе экономики и бизнеса BISEB (Вильнюс, Литва) в течение весеннего семестра 2026 года в рамках пилотного учебного курса «Бизнес-клиника». «Бизнес-клиника» – это практическая образовательная инициатива, в которой студенты под руководством опытных менторов и бизнес-профессионалов работают над реальными предпринимательскими задачами и разрабатывают практические ресурсы для предпринимателей. Бизнес-клиника BISEB в первую очередь нацелена на поддержку предпринимателей из Беларуси и Украины с опытом миграции в Литве и Польше.

Данное практическое руководство содержит ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ), актуальные для предпринимателей, начинающих или развивающих бизнес в Литве и Польше. Информация, представленная здесь, основана на результатах интервью с потенциальными пользователями, практической проектной работе и общедоступных источниках. Все материалы были подготовлены и проверены под руководством опытных менторов.

Это практическое руководство является частью серии, разработанной в рамках пилотного проекта «Бизнес-клиника», и включает в себя:

- Как открыть бизнес в Польше
- Как открыть бизнес в Литве
- Практическое руководство по стартапам для белорусов и украинцев
- Фандрейзинг для бизнеса

Все практические руководства доступны на белорусском, украинском и английском языках. Чтобы получить доступ к другим материалам, пожалуйста, посетите страницу проекта «Бизнес-клиника»: <https://www.biseb.school/business-clinic>.

Реализация пилотного курса «Бизнес-клиника» стала возможной благодаря поддержке Германского фонда Маршалла Соединенных Штатов и софинансированию со стороны Европейского Союза. Высказанные мнения и точки зрения принадлежат авторам и не обязательно отражают взгляды Германского фонда Маршалла Соединённых Штатов, Европейского Союза или любых связанных с ними институтов. Содержание предоставляется исключительно в информационных целях.



**Co-funded by
the European Union**

G | M | F

The German Marshall Fund
of the United States
STRENGTHENING TRANSATLANTIC COOPERATION