

ЯК ПАЧАЦЬ БІЗНЕС У ПОЛЬШЧЫ

Гэты практычны дапаможнік быў створаны студэнтамі бакалаўрскай праграмы “Бізнес-эканоміка” ў Школе эканомікі і бізнесу BISEB (Вільнюс, Літва) на працягу вясновага семестра 2026 года ў рамках пілотнага навучальнага курса “Бізнес-клініка”.

Аўтары: Yana Y. (лідэр каманды), Raman Shcherba,
Katerina Zhukavets, Artemij Borodko

Пад кіраўніцтвам: Alexandr Knyrovich

Як пачаць бізнес у Польшчы

для беларусаў і ўкраінцаў

Перш чым пачаць

Гэты дапаможнік для таго, хто:

- жыве ў Польшчы і думае пра стварэнне свайго бізнесу
- ужо мае ідэю, але не ведае, як яе праверыць
- хоча пазбегнуць памылак, якія ўжо зрабілі іншыя

Заснавана на рэальным вопыце

Гэты дапаможнік заснаваны на рэальным вопыце беларусаў і ўкраінцаў, якія ўжо адкрылі свой бізнес у Польшчы. Мы пагутарылі з людзьмі, якія адкрылі тату-студыю, кавярню, кансалцінгавую практыку, швейную майстэрню, школу танцаў і многае іншае. Нехта выбраў не таго партнёра, нехта пачаў траціцца на рэкламу да таго, як зразумеў, хто яго кліент, нехта тыднямі шукаў адказы пра патрабаванні ў сваёй сферы, перш чым зразумеў, дзе іх на самай справе шукаць. Іх вопыт — тут.

Дапаможнік дапамагае прадумаць логіку і зразумець, што трэба праверыць, але ён не замяняе бухгалтара, юрыста ці падатковага спецыяліста: там, дзе патрэбна прафесійная кансультацыя, мы пра гэта скажам.

Як пабудаваны кожны раздзел

Дапаможнік ахоплівае ўвесь шлях ад першай ідэі да запуску і першых месяцаў працы. Кожны раздзел пабудаваны па адной схеме:

- 01 Тэма** — што важна на гэтым этапе і чаму гэта важна менавіта зараз.
- 02 Дзеянні** — канкрэтныя крокі, якія варта зрабіць.
- 03 Артэфакт** — дакумент ці вынік, які ў вас павінен быць да канца раздзела.
- 04 Праверце сябе** — чэк-ліст для ацэнкі гатоўнасці перад пераходам да наступнага раздзела.

Дадаткова — некаторыя раздзелы ўключаюць рэальныя кейсы з інтэрв'ю з прадпрымальнікамі.

Змест

Структура дапаможніка

№	Раздзел	Артэфакт	Стар.
01	<u>Ідэя і мэта</u>	Картка ідэі, гіпотэза, міні-аналіз канкурэнтаў	3
02	<u>Бізнес-мадэль</u>	Карта бізнес-мадэлі	7
03	<u>Стратэгія, план і рызыкі</u>	Стратэгічная карта на адну старонку	11
04	<u>Фінансы і стартавы капітал</u>	Фінансавая карта запуску	14

№	Раздзел	Артэфакт	Стар.
05	<u>Каманда і спецыялісты</u>	Карта роляў і спецыялістаў	17
06	<u>Партнёрства</u>	Партнёрская дамова	20
07	<u>Асаблівасці для мігрантаў</u>	Зарэгістраваная кампанія, бізнес-рахунак	22
08	<u>Маркетынг і прасоўванне</u>	Прапанова, табліца эфектыўнасці каналаў	33
09	<u>Запуск</u>	Табліца паказчыкаў за першыя 3 месяцы	38
10	<u>Ці гатовыя вы стаць прадпрымальнікам?</u>	Самаацэнка гатоўнасці (тры паказчыкі), псіхалагічны профіль (МВТІ), асабістая дамова прадпрымальніка, карта энергіі (гіпотэза)	40

Перад першым раздзелам

Як карыстацца гэтым дапаможнікам

- Можна чытаць па парадку — асабліва калі ваш бізнес пакуль толькі ідэя.
- Калі вы ўжо прайшлі пэўны этап — прайдзіце чэк-ліст у канцы раздзела. Калі ўсе пункты адзначаны — рухайцеся далей.
- Калі вам патрэбна канкрэтная тэма — кожны раздзел працуе самастойна.

Праверце сябе

Перш чым рухацца далей:

- ☐ **Логіка кожнага раздзела зразумелая: тэма → дзеянні → артэфакт → праверка**
- ☐ **Вы ведаеце, з якога раздзела пачаць**

Ідэя і мэта

Шлях ад ідэі да першых кліентаў звычайна выглядае так:

сырая ідэя → боль кліента → першы кліент → хто плаціць → гіпотэза → тэст → рашэнне

Зразумейце праблему, якую вы вырашаеце

Сырая ідэя звычайна занадта шырокая: «адкрыць пякарню», «адкрыць школу», «пачаць б'юці-паслугі», «адкрыць бар».

Гэтае жаданне трэба ператварыць у працоўную версію.

Я хачу адкрыць / запусціць: _____

Я заўважыў(ла), што людзям не хапае:

Першая працоўная версія:

Праект прапануе _____ для _____, бо гэтай аўдыторыі не хапае _____.

Знайдзіце боль кліента

Кліент не купляе прадукт дзеля самога прадукта — ён купляе рашэнне праблемы.

Ён купляе не проста хлеб, а свежасць, зразумелы рэцэпт, здаровую штодзённую ежу і зручны сняданак побач з домам.

Ён купляе не проста школу, а зразумелае адукацыйнае асяроддзе, лёгкую адаптацыю для дзіцяці, зразумелую праграму і спакой для бацькоў.

Ён купляе не проста манікюр, а бяспеку, дакладнасць, зразумелы кошт і прадказальны вынік.

Пытанні для самаправеркі:

- Каму гэта нязручна?
- Што менавіта нязручна?
- Чаму цяперашняе рашэнне не працуе?

Маё фармуляванне болю кліента:

Апішыце свайго першага кліента вузка

Адна з самых частых памылак — спрабаваць працаваць «для ўсіх».

Для першай праверкі ідэі карысна абраць невялікую групу людзей, якім ваша прапанова патрэбная асабліва зараз. Чым канкрэтней апісанне кліента, тым лягчэй зразумець яго патрэбы, знайсці першых людзей для інтэрв'ю і праверыць попыт.

Напрыклад, замест таго каб казаць: «Бацькі ў Польшчы»

Лепш сфармулюйце так: «Рускамоўныя бацькі ў Варшаве, якія пераехалі пасля 2022 года і шукаюць зразумелае, даступнае адукацыйнае асяроддзе для свайго дзіцяці».

Паспрабуйце апісаць свайго першага кліента па гэтай формуле:

Мой першы кліент — гэта _____, які мае _____, і зараз вырашае гэтую праблему праз _____, але яму не хапае _____.

Важна таксама асобна праверыць тры ролі: хто карыстаецца прадуктам; хто прымае рашэнне; хто плаціць.

Карыстальнік і пакупнік могуць быць адной і той жа асобай, але не заўсёды. Працягваючы прыклад са школай: дзіця карыстаецца паслугамі школы, а бацькі прымаюць рашэнне і плацяць за навучанне. Таму трэба праверыць не толькі цікавасць карыстальніка, але і гатоўнасць пакупніка плаціць.

Вызначце: прадукт ці паслуга

Тып ідэі ўплывае на тое, як яе тэставаць.

Прадукт — хлеб, адзенне, касметыка, ювелірныя вырабы, выпечка, даведнік, упакаваная ежа.

Асноўная рызыка — укласціся ў вытворчасць ці запас, які ніхто не купіць.

Тэставанне прадукту: перадзамовы, невялікая партыя, тэставы пост, форма замовы, першы продаж.

Паслуга — кансультаванне, манікюр, навучанне, рамонт, дызайн, фатаграфія, дапамога з дакументамі. Асноўная рызыка — прапанаваць паслугу, за якую людзі не гатовыя плаціць.

Тэставанне паслугі: пробная кансультацыя, першы запіс, пілотная група, перадаплата, рэкамендацыя.

Калі ідэя спалучае прадукт, паслугу і фізічную прастору — напрыклад, кавярня, школа, салон, бар ці пякарня са сняданкамі — не трэба тэставаць усю мадэль адразу. Абярыце адну галоўную частку і пратэстуйце яе першай.

Напрыклад: для пякарні — ці гатовыя людзі купляць хлеб; для школы — ці гатовыя бацькі запісаць дзяцей на пробныя заняткі; для салона — ці гатовыя кліенты запісацца на прыём.

Што вы хочаце пратэставаць першым:

Вывучайце канкурэнтаў праз паводзіны аўдыторыі

Канкурэнты — гэта не толькі падобныя бізнесы. Канкурэнтам можа быць любы спосаб, якім кліент ужо вырашае сваю праблему.

Важна пачынаць не з пошуку «падобных праектаў», а з пытання: куды патэнцыйны кліент ужо ідзе, што ён купляе, у каго пытаецца, і якія альтэрнатывы называе сам?

Для бара альтэрнатывай могуць быць не толькі іншыя бары, а і хатнія вечарыні, клубы, мерапрыемствы — бо чалавек шукае не проста месца з напоймі, а спосаб правесці час і паразмаўляць.

Для пякарні альтэрнатывай могуць быць супермаркеты, кавярні, дастаўка ежы ці хатняя выпечка — бо кліенту патрэбны хлеб, сняданак ці гатовае рашэнне для штодзённай ежы.

Трэба знайсці 3–5 канкурэнтаў ці альтэрнатыў, якімі аўдыторыя рэальна карыстаецца. Запішыце: каго называе мэтавая аўдыторыя; якую праблему кліента там вырашаюць; што яны прапануюць; якая цана; чаму людзі выбіраюць менавіта гэта; на што скардзяцца; чым ваш праект можа вылучыцца.

Пратэстуйце гіпотэзу двума спосабамі

Людзі могуць казаць, што ім падабаецца ідэя, ставіць лайк ці падтрымліваць праект на словах. Але гэта не значыць, што яны гатовыя стаць кліентамі.

Таму карысна тэставаць гіпотэзу некалькімі спосабамі. Калі розныя тэсты паказваюць падобны вынік, вываду можна давацца больш. Пры ацэнцы вынікаў важна адрозніваць слабыя сігналы ад моцных.

Слабыя сігналы паказваюць цікавасць, але не патрабуюць ад чалавека ніякіх абавязацельстваў:

- лайк
- каментар накшталт «цікава»
- удзел у апытанні
- фраза «дай знаць, калі адкрыешся»
- меркаванне чалавека, які не з'яўляецца патэнцыйным пакупніком

Моцныя сігналы патрабуюць ад чалавека дзеяння ці рызыкі нешта страціць:

- пытанне пра цану
- падача заяўкі
- запіс
- браніраванне
- перадзамова
- перадаплата
- паўторная пакупка

Запішыце два тэсты, якія дапамогуць вам ацаніць попыт:

Тэст 1: _____

Тэст 2: _____

Што павінна адбыцца, каб я вырашыў(ла), што попыт рэальны? _____
(напрыклад, «Тры чалавекі робяць перадаплату», «Пяць бацькоў запісваюць дзяцей на пробныя заняткі», «Дзесяць чалавек падаюць заяўку на кансультацыю»)

Артэфакт: Картка бізнес-ідэі

Уваходзіць:

- фармулёўка ідэі
- праблема кліента
- апісанне першага кліента
- карыстальнік / пакупнік / уплывовая асоба
- першая гіпотэза
- канкурэнты і альтэрнатывы
- метады тэставання
- крытэрыі пацверджанага попыту

Праверце сябе

- ☐ Ідэя сфармулявана ў 1–2 сказах.
- ☐ Боль ці патрэба кліента зразумелая.
- ☐ Першы кліент апісаны вузка, а не «для ўсіх».
- ☐ Зразумела, хто карыстаецца прадуктам.
- ☐ Зразумела, хто плаціць.
- ☐ Зразумела, хто ўплывае на рашэнне.
- ☐ Вы вызначыліся: прадукт ці паслуга.

- ☐ **Калі мадэль складаная, вы абралі адну частку для першай праверкі.**
- ☐ **Вы знайшлі 3–5 канкурэнтаў ці альтэрнатыў, якімі карыстаецца аўдыторыя.**
- ☐ **Вы правялі мінімум два тэсты попыту.**
- ☐ **Вы атрымалі хаця б адзін моцны сігнал.**
- ☐ **Вы накідалі чарнавую місію.**
- ☐ **Вы прынялі рашэнне: працягваць, змяніць ці тэставаць зноў.**

Бізнес-мадэль

У [папярэднім раздзеле](#) вы вызначылі сваю ідэю, вызначылі першага кліента і праверылі, ці ёсць цікавасць да вашай прапановы.

Наступны крок — зразумець, як гэтая ідэя будзе рэальна працаваць.

Бізнес-мадэль дапамагае ўбачыць не толькі прадукт ці паслугу, а ўсю сістэму: хто кліент, якую каштоўнасць ён атрымлівае, як ён пра вас даведаецца, як ён вырашае купіць, хто дапамагае бізнесу працаваць і адкуль бяруцца грошы.

Ідэя становіцца бізнесам, калі ёсць зразумелы ланцужок:

кліент → каштоўнасць → фармат → канал → пакупка → вынік → паўторная пакупка → выручка

Напрыклад, чалавек даведваецца пра праект, атрымлівае тое, што яму трэба, застаецца задаволены і вяртаецца зноў. Калі гэты ланцужок паўтараецца стабільна, бізнес можа расці.

Калі адно з гэтых звёнаў не працуе — кліент не разумее каштоўнасці, не можа вас знайсці ці не вяртаецца пасля першай пакупкі — нават добры прадукт можа не даць чаканага выніку.

Сфармулюйце мадэль у адным абзацы

Не пачынайце з табліц і схем. Спачатку паспрабуйце растлумачыць сваю бізнес-мадэль звычайнымі словамі — так, каб сябар зразумеў яе за 30 секунд.

Шаблон: Я прадаю ____ для ____, каб яны атрымалі _____. Кліенты знаходзяць мяне праз ____, і купляюць у фармаце _____. Ключавыя пастаўшчыкі і рэсурсы, ад якіх залежыць працэс — _____. Мой асноўны прыбытак — з _____. Самае слабае месца гэтай мадэлі — _____.

Прыклад: Я раблю індывідуальныя татуіроўкі для рускамоўных кліентаў у Варшаве, якія цэняць стыль, бяспеку і зносіны на роднай мове. Кліенты знаходзяць мяне праз Instagram, рэкамендацыі і суполку і запісваюцца на прыватныя сесіі ў арандаванай студыі. Ключавыя пастаўшчыкі і рэсурсы ўключаюць: арэнду офіса/студыі, тату-абсталяванне, расходныя матэрыялы, чарніла і сродкі стэрылізацыі. Мой асноўны прыбытак — з запісаў і пастаянных кліентаў. Самае слабае месца гэтай мадэлі — няўдалае размяшчэнне.

Паглядзіце, як гэта ўжо робяць іншыя

Канкурэнты дапамагаюць хутчэй зразумець рынак. Яны ўжо праверылі частку гіпотэз: якія каналы прыцягнення працуюць, за што кліенты гатовыя плаціць і што выклікае незадаволенасць.

Карысна глядзець не толькі на канкурэнтаў у сваім горадзе. Калі бізнес прывязаны да месца — напрыклад, аўтасэрвіс, салон прыгажосці, школа ці кавярня — можна вывучыць падобныя праекты ў іншых польскіх гарадах. Уладальнікі такіх бізнесаў часта ахвотней дзеляцца вопытам, бо не бачаць у вас прамога канкурэнта. Гэта шанец даведацца, якія рашэнні спрацавалі, а якіх памылак удалося пазбегнуць.

На што глядзець	Навошта
Як яны прыцягваюць кліентаў	зразумець, якія каналы працуюць
Як чалавек запісваецца / купляе	убачыць, дзе можна зрабіць зручней
Што кажуць у водгуках	знайсці боль кліента

На што глядзець	Навошта
Які ў іх фармат	зразумець, ці лягчэй пачаць
Чаму людзі вяртаюцца	убачыць рэальную каштоўнасць

Лепш — не заўсёды танней. Лепш можа азначаць больш зразумела, хутчэй, утульней, па-руску / па-беларуску / па-ўкраінску, з лёгкай запісам, з моцнай візуальнай падачай.

Вызначце асноўную крыніцу прыбытку

У [папярэднім раздзеле](#) вы праверылі, ці патрэбная людзям ваша ідэя. Цяпер важна дакладна зразумець, за што яны будуць плаціць.

У многіх бізнесаў ёсць некалькі крыніц прыбытку. Але на старце карысна вызначыць, якая з іх павінна прыносіць большую частку прыбытку.

Бізнес	Магчымыя крыніцы прыбытку
Тату-студыя	сесіі / карэкцыя / продаж падарункавых сертыфікатаў
Пякарня	штодзённая выпечка / кава / вырабы на замову
Школа танцаў	абанемента / разавыя заняткі / мерапрыемствы
Кансалтынг	кансультацыі / суправаджэнне праектаў / навучанне

Выбіраючы асноўную крыніцу прыбытку, задайце сабе тры пытанні: За што кліенты ўжо гатовыя плаціць сёння? Што прасцей за ўсё запусціць першым? Што можа прыносіць грошы рэгулярна, а не аднаразова?

Часта лепшы варыянт на старце — не самы прыбытковы, а самы зразумелы і рэалістычны для запуску.

Што павінна прыносіць большую частку прыбытку ў першы год?

Якія дадатковыя крыніцы прыбытку можна дадаць пазней?

Пракартуйце шлях кліента

Бізнес не пачынаецца ў момант аплаты. Ён пачынаецца, калі чалавек упершыню бачыць вас і вырашае, што можа вам давяраць. У спрошчаным выглядзе гэты шлях выглядае так:

убачыў вас → зацікавіўся → пачаў давяраць → запісаўся / купіў → атрымаў вынік → вярнуўся → парэкамендаваў іншым

Прыклад для студыі манікюру: рэкамендацыя / рэклама / пошук → знаёмства з кампаніяй → давер (водзкі, кейсы, партфоліа) → запыт → пакупка → станоўчы вопыт → паўторная пакупка → рэкамендацыі іншым

Кліент можа «адваліцца» на любым этапе. Паглядзіце на сваю мадэль і знайдзіце слабыя месцы.

Разрыў у ланцужку	Што рабіць
Людзі не ведаюць пра вас	дадайце каналы прыцягнення: Google Maps, Instagram, TikTok, мясцовыя суполкі
Яны вам не давяраюць	збірайце водгукі, паказвайце працэс працы, дадайце кейсы
Высокі бар'ер для пакупкі	скарачайце колькасць крокаў да запыту, запісу ці аплаты
Яны не вяртаюцца	выкарыстоўвайце напаміны, папярэдні запіс, абанемента
Усё залежыць ад аднаго канала	тэстуйце дадатковыя каналы прыцягнення

Паспрабуйце апісаць уласны шлях кліента:

Дзе зараз самае слабае месца?

Паглядзіце, што адбываецца пасля першага продажу

Не спыняйцеся ў момант «чалавек купіў». Часам пасля пакупкі з'яўляецца новая магчымасць.

Прыклад: вы прадаеце адзенне і заўважаеце, што людзі носяць рэч, а потым хочуць яе перапрадаць, абмяняць, дапрацаваць, адрамантаваць ці купіць нешта падобнае. Такім чынам, вакол звычайнага продажу можа з'явіцца дадатковая мадэль тыпу: перапродаж у суполцы, дапамога са стылем, апсайклінг, рамонт, абмен рэчамі, закрыты чат для пакупнікоў.

Тое ж самае працуе і ў іншых сферах: пасля кансультацыі можа быць пастаяннае суправаджэнне; пасля курса — наступны ўзровень навучання; пасля першай татуіроўкі — карэкцыя ці новы малюнак.

Зразумейце, праз каго працуе мадэль

Нават калі вы працуеце самастойна, бізнес не існуе ў ізаляцыі. Амаль заўсёды ёсць людзі, сэрвісы і арганізацыі, ад якіх залежыць праект.

Важна глядзець у абодва бакі: не толькі «што мне дае партнёр ці пастаўшчык», але і «чаму яму варта працаваць са мной».

Хто	Што ён дае вам	Што вы можаце даць яму
Пастаўшчык	патрэбныя матэрыялы і пастаўкі без затрымак	рэгулярныя заказы і своєчасовая аплата
Арандадаўца	памяшканне	беражлівае карыстанне прасторай і стабільная арэндная плата
Іншы спецыяліст	размяшчэнне, вопыт і рэкамендацыі	сумесная арэнда і абмен кліентамі
Партнёр	грошы, сувязі ці вопыт	зразумелая роля, празрыстыя дамоўленасці
Кліенты	водгукі, рэкамендацыі, грошы	добры сэрвіс і бонус за рэкамендацыю

Запішыце людзей і арганізацыі, ад якіх залежыць праца вашага праекта:

Знайдзіце слабае месца

У кожнай мадэлі ёсць месца, дзе яна можа зламацца. Лепш заўважыць гэта да запуску.

На чым трымаецца мадэль	Што можа зламацца
Адзін чалавек	стаміўся, захварэў, не спраўляецца
Адзін пастаўшчык	сарваў тэрмін ці падняў цану
Незразумелыя правілы	штрафы, дакументы, затрымкі
Адзін партнёр	мэты ці чаканні разышліся

Слабае месца — не прычына адмаўляцца ад ідэі. Гэта тое, што трэба ўмацаваць на наступным кроку.

Артэфакт: Бізнес-мадэль на адной старонцы

Блок	Мой адказ
Ідэя	
Першы кліент	
За што кліент гатовы плаціць	
Фармат працы	
Як кліент даведваецца пра мяне	
Як кліент купляе / запісваецца	
Чаму кліент вяртаецца	
Што адбываецца пасля пакупкі	
Хто дапамагае мадэлі працаваць	
На чым я зарабляю	
Якія дадатковыя продажы магчымыя	
Што трэба пратэставаць (самае слабае ці найменш зразумелае месца ў мадэлі)	

Праверце сябе

- ☐ Я магу растлумачыць бізнес-мадэль у 2–3 сказах
- ☐ Я разумею, хто мой першы кліент
- ☐ Я разумею, хто рэальна плаціць
- ☐ Я бачу, якую каштоўнасць кліент атрымлівае акрамя самога прадукту

- ☐ Я прагледзеў(ла) 3–5 канкурэнтаў ці альтэрнатыў
- ☐ Я разумею шлях кліента ад першага кантакту да паўторнай пакупкі
- ☐ Я ведаю, праз якіх людзей і платформы працуе мадэль
- ☐ Я бачу асноўнае слабае месца
- ☐ Я разумею, што трэба пратэставаць перад буйнымі ўкладаннямі

Стратэгічная мэта, план і рызыкі

Перш чым прымаць стратэгічныя рашэнні, важна вызначыцца з дзвюма рэчамі: навошта бізнес існуе і куды ён павінен прыйсці ў доўгатэрміновай перспектыве. Гэта дапаможа не мяняць кірунак кожны раз, калі з'яўляецца новая магчымасць ці знешні ціск.

Місія бізнесу

Місія вызначае ролю бізнесу для кліента і яго каштоўнасць у доўгай перспектыве. Яна дапамагае зразумець, чаму гэты бізнес важны і чаго б людзям без яго не хапала.

Формула: Бізнес дапамагае __ атрымаць __, каб __. — або — Калі б гэтага бізнесу не існавала, людзям не хапала б __.

Прыклад: Пякарня — Бізнес робіць якасную штодзённую выпечку і звыклы сняданак даступным побач з домам. Ён становіцца стабільнай часткай штодзённага гарадскога жыцця, дзе якасць і склад ежы прадказальныя.

Вызначце сваю стратэгічную мэту

Стратэгічная мэта апісвае, як вы хочаце, каб бізнес выглядаў у доўгай перспектыве: фармат, маштаб, узровень прыбытку і роля заснавальніка.

Шаблон: Праз 2–3 гады я хачу, каб бізнес стаў __, працаваў у фармаце __ і не залежаў ад __.

Напрыклад: Праз 3 гады я хачу мець студыю з пастаяннымі кліентамі, прастай сістэмай запісу, двума спецыялістамі і прыбыткам, які пакрывае арэнду, зарплаты і рост.

Пастаўце аперацыйную мэту на 6 месяцаў

Аперацыйная мэта адказвае на пытанне, што менавіта трэба пратэставаць ці дасягнуць у бліжэйшы час.

Шаблон: Праз 6 месяцаў мне трэба пратэставаць __, дасягнуць __ і зразумець __.

Напрыклад: Праз 6 месяцаў атрымаць 60 пастаянных кліентаў, выйсці на 80 запісаў у месяц, пакрываць бягучыя выдаткі і апрабаваць другога спецыяліста.

Распывістая фармулёўка	Зразумелая фармулёўка
«развіваць брэнд»	сабраць 20 водгукаў
«палепшыць продажы»	выйсці на стабільны штомесячны даход 50 000 злотых
«пашырыцца»	адкрыць другую кропку

Аперацыйная мэта не дае згубіцца ў штодзённых задачах без адчування выніку і дазваляе бачыць рэальны рух бізнесу.

Пабудуйце паэтапны план

План дапамагае раскласці развіццё бізнесу ў часе. Гэта не жорсткі дакумент, а арыенцір для паслядоўнасці дзеянняў.

Этап	Што праверыць — прыклады	Запоўніце самастойна
Да запуску	грошы, дакументы, памяшканне, мінімальны прадукт, ключавыя людзі	
1–3 месяцы	першыя кліенты, водгукі, рэальныя выдаткі, што ламаецца па дарозе	
6 месяцаў	стабільнасць патоку, грошы, нагрузка, магчымасць пашырэння	

Вызначце 5–7 асноўных рызык

Для невялікага бізнесу самыя рызыкаўныя сітуацыі такія: грошы заканчваюцца да таго, як пойдучь продажы, памяшканне становіцца недаступным, партнёр хоча нечага іншага, дакументы затрымліваюць запуск, попыт слабеішы, чым чакалася, каманда не складаецца, заснавальнік перагарае.

У Польшчы ёсць дадатковы пласт нюансаў для мігрантаў: банк можа доўга адкрываць рахунак, правілы могуць быць незразумелыя, дакументы ўплываюць на тэрміны, і ўсё роўна трэба знайсці добрага бухгалтара ці юрыста.

Рызыка	Як яе зменшыць	План Б
У партнёра іншыя мэты	дамовіцца пра мэты і тэмп росту да старту	прапісаць выхад з партнёрства
Кліентаў менш, чым чакалася	праверыць попыт да буйных укладанняў	скараціць выдаткі / змяніць канал
Дакументы ці банк затрымалі старт	пачаць праверку загадзя	адкласці запуск / шукаць альтэрнатыву
Вы перагарэлі	не будаваць усё вакол сябе	перадаць частку задач / знізіць тэмп

Рызыка	Як яе зменшыць	План Б

Прыклад: Школа танцаў

Спачатку школа танцаў карысталася памяшканнем універсітэта. Гэта дапамагло пачаць, але было нестабільна: памяшканне давалі не заўсёды, падтрымка была абмежаванай, а рост залежаў ад чужой інфраструктуры.

Для росту спатрэбілася ўласнае памяшканне і зразумелы план: дзе праходзяць заняткі, колькі людзей трэба для акупнасці і што рабіць, калі памяшканне стане недаступным.

Артэфакт: Стратэгічная карта на адну старонку

Блок	Мой адказ
Місія бізнесу	
Стратэгічная мэта на 2–3 гады	
Аперацыйная мэта на 6 месяцаў	
3–5 ключавых арыенціраў	
Што зрабіць да запуску	
Што зрабіць у першыя 1–3 месяцы	
Што павінна быць зразумела да 6-га месяца	
5–7 асноўных рызык	
План Б для кожнай рызыкі	

Праверце сябе

- ☐ Я разумею, якім бізнес павінен стаць праз 2–3 гады
- ☐ Я адрозніваю стратэгічную мэту ад мэты на 6 месяцаў
- ☐ Мэта на 6 месяцаў уключае кліентаў, грошы і кантрольную кропку
- ☐ У мяне ёсць план: да запуску, 1–3 месяцы, 6 месяцаў
- ☐ Я вызначыў(ла) 5 асноўных рызык
- ☐ Для кожнай рызыкі ёсць План Б

Фінансы і стартавы капітал

Стартавыя фінансы — гэта сума, якая патрэбная для першапачатковых укладанняў і падтрымання бізнесу, пакуль ён не пачне акупаць сябе.

Каб гэта разлічыць, важна падзяліць усе грошы на два блокі: што вы траціце да запуску і што будзе выходзіць кожны месяц пасля запуску. Гэта дапамагае ўбачыць не толькі стартавы бюджэт, а і рэальную нагрузку на бізнес у першыя месяцы.

Што лічыць	Што ўваходзіць
Грошы да запуску	рэгістрацыя, кансультацыі, дэпазіт, рамонт, абсталяванне, першая закупка тавару, рэклама, сайт / сацсеткі, касавы апарат, дазволы
Грошы пасля запуску	арэнда, камуналка, папаўненне запасаў, бухгалтэрыя, падаткі, рэклама, камісіі, зарплаты, ваш уласны мінімальны прыбытак

Разлічыце свой запас часу

На старце прасцей думаць пра грошы не як пра адну суму, а як пра колькасць месяцаў працы.

Прыклад: у вас ёсць 3000 €, а штомесячныя выдаткі — 1000 €. Значыць, у вас ёсць прыкладна 3 месяцы запasu без даходу. Калі запуск зацягнецца ці даход будзе меншы за чаканы, гэты запас скарачаецца.

Разлічыце кропку бяздоходнасці

Кропка бяздоходнасці — гэта колькасць продажаў, пры якой бізнес не церпіць страт, іншымі словамі, колькі трэба прадаць, каб пакрыць штомесячныя выдаткі.

Формула: штомесячныя выдаткі / прыбытак з аднаго продажу = колькасць продажаў для бяздоходнасці

Прыклад: бізнес траціць 1500 € у месяц. Пасля ўсіх прамых выдаткаў кожны продаж дае 30 €. Значыць, каб проста не траціць грошы, трэба прыкладна 50 продажаў у месяц.

Калі вынік...	Што гэта значыць і на што звярнуць увагу
для бяздоходнасці патрэбна шмат продажаў	бізнесу патрэбны вялікі паток кліентаў. Праверце, ці рэалістычны такі аб'ём на абраным канале
прыбытак з аднаго продажу нізкі	бізнес зарабляе мала з адной здзелкі. Звярніце ўвагу на цану і структуру выдаткаў
выдаткі занадта высокія	мадэль дарагая для запуску. Магчыма, трэба спрасціць фармат ці скараціць пастаянныя выдаткі
продажи ёсць, а грошай няма	грошы дзесьці «выцякаюць» у працэсе. Праверце маржу, камісіі, падаткі і схаваныя выдаткі

Сачыце не толькі за выручкай, а і за грашыма на рахунку

Выручка паказвае, колькі вы зарабілі «на паперы», але не заўсёды адлюстроўвае, колькі грошай рэальна ёсць. Часам грошы ўжо патрачаны на арэнду, матэрыялы, рэкламу ці падрыхтоўку, а аплата ад кліентаў яшчэ не прыйшла ці прыйшла толькі часткова.

Таксама важна памятаць, што грашовы паток часта адмоўны на пачатку бізнесу: перш чым вы пачняце атрымліваць стабільную выручку, звычайна трэба пакрыць першапачатковыя выдаткі — арэнду, абсталяванне, тавар, ліцэнзіі, рэкламу ці іншыя выдаткі на запуск. Гэта нармальная частка адкрыцця бізнесу, і да гэтага трэба быць гатовым загодзя.

Гэта можа прывесці да сітуацыі, калі, мяркуючы па выручцы, бізнес працуе, але на рахунку не хапае грошай на бягучыя выдаткі.

Гэта называецца разрывам грашовага патоку. Ён можа ўзнікнуць у розных сітуацыях: кліент забраніраваў, але скасаваў пасля таго, як выдаткі ўжо панесены; група ці паток запускаецца, але мінімальная колькасць аплат яшчэ не сабралася; тавар закуплены загодзя, але прадаецца павольней, чым чакалася; паслугі прадаюцца нерэгулярна, і даход прыходзіць з затрымкай.

Што дапамагае зменшыць рызыку ў такіх сітуацыях

Рызыка	Што дапамагае
кліент скасоўвае браніраванне	перадаплата ці дэпазіт
група не набіраецца	запускаць толькі пасля таго, як сабралася мінімальная колькасць аплат
павольныя продажы тавару	перадзамовы ці невялікія першыя партыі
нерэгулярныя пакупкі паслуг	пакеты паслуг, абанемента ці ваўчары

Перадаплата — гэта не дадатковы цяжар для кліента, а спосаб больш прадказальна размеркаваць фінансавую нагрузку для бізнесу.

Праверце падаткі і ПДВ перад тым, як усталяваць цану

ПДВ трэба правесці да ўсталявання цаны, а не пасля першых продажаў. Гэта ўплывае на маржу і на тое, колькі грошай рэальна застаецца ў бізнесе.

Калі вы думаеце, што прадаеце паслугу за 100 €, і пакідаеце сабе амаль усё, а потым аказваецца, што частка гэтага ідзе на ПДВ, вашы разлікі могуць разваліцца.

Тое ж самае з закупкамі: трэба разумець, ці цана пастаўшчыка ўказана з ПДВ ці без, ці можна яго вярнуць, і калі бізнес абавязаны зарэгістравацца як плацельшчык ПДВ.

Магчымыя шляхі фінансавання ў Польшчы

Некалькі каналаў фінансавання даступныя ў Польшчы для мігрантаў з Украіны і Беларусі: ільготныя крэдыты і гарантыі ад BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego, нацыянальны банк развіцця — напрыклад, крэдыт «Першы бізнес — падтрымка стартапаў» да 100 000 злотых, а таксама крэдытныя гарантыі **de minimis** для малых і сярэдніх прадпрыемстваў праз банкі-партнёры), гранты і праграмы дапамогі ад PARP (Польскага агенцтва развіцця прадпрымальніцтва), крэдыты для МСП ад ARP (Agencja Rozwoju Przemysłu), крэдыты камерцыйных банкаў, а таксама фінансаванне ад бізнес-анёлаў і венчурнага капіталу для маштабаваных бізнес-мадэляў. Умовы залежаць ад стадыі развіцця бізнесу, а таксама ад статусу віду на жыхарства і грамадзянства.

Больш падрабязная інфармацыя прадстаўлена ў асобным дапаможніку па фінансаванні.

Артэфакт: Фінансавая карта запуску на 6 месяцаў

Блок	Мой адказ
Колькі грошай у мяне ёсць зараз	
Колькі трэба да запуску	
Штомесячныя выдаткі	
Мінімальны прыбытак сабе	
Плануемая выручка па месяцах	
Колькі застаецца ў канцы кожнага месяца	
Колькі месяцаў бізнес можа працаваць без даходу, пакрываючы толькі выдаткі	
Кропка бяздоходнасці	
Колькі грошай не хапае	
Якія падаткі / ПДВ / плацяжы трэба праверыць	

Праверце сябе

- ☐ Я разумею, колькі грошай мне трэба да запуску
- ☐ Я разумею, колькі бізнес будзе траціць кожны месяц
- ☐ Я ведаю, колькі месяцаў бізнес можа працаваць без даходу, пакрываючы толькі выдаткі
- ☐ Я разлічыў(ла), колькі продажаў трэба для бяздоходнасці
- ☐ Я разумею, што будзе, калі кліентаў будзе ўдвая менш
- ☐ Я не будую запуск цалкам на крэдыце ці гранце
- ☐ Я праверыў(ла) падаткі, ПДВ і абавязковыя плацяжы
- ☐ Я разумею, якія выдаткі могуць узнікнуць нечакана
- ☐ Я ведаю, колькі грошай не хапае і дзе іх рэальна ўзяць

Людзі: каманда, спецыялісты і падрадчыкі

Як зразумець, каго трэба залучыць да запуску?

На старце не трэба будаваць каманду. Малы бізнес часта пачынаецца з аднаго чалавека: сам робіць прадукт, сам яго прадае, сам вядзе сацсеткі, сам разбіраецца з асновамі.

Але ў новай краіне ёсць сферы, дзе памылка можа каштаваць даражэй за кансультацыю: падаткі, дагавор арэнды, патрабаванні да памяшкання, ліцэнзіі, партнёрства, доступ да базы кліентаў.

Асноўная логіка простая:

Зрабіце самі → зразумеіце бізнес і залучыце спецыяліста → знізіце рызыку памылкі і замацуіце дамоўленасці → пазбегніце праблем у будучыні

Рабіце самі тое, што дапамагае зразумець прадукт, кліента і продажы. Залучайце людзей там, дзе патрэбныя мясцовыя веды пра Польшчу, і там, дзе цана памылкі высокая.

Дзе праходзіць мяжа?

Ніжэй — прыблізны арыенцір, як звычайна праводзіцца гэтая мяжа на старце. У вас можа быць па-іншаму — гэта залежыць ад вашага вопыту, сферы і таго, наколькі добра вы ўжо ведаеце мясцовыя правілы.

Звычайна робяць самі:

- ідэя прадукту, кантроль якасці
- сацсеткі, кантэнт
- зносіны з кліентамі
- усталяванне цаны
- праверка попыту

Звычайна правяраюць са спецыялістам:

- падаткі, ПДВ, абавязковыя ўзносы
- юрыдычныя ўмовы дзейнасці
- партнёрская дамова
- рэгістрацыя і бухгалтэрыя
- ліцэнзіі / дазволы
- дагавор арэнды

Калі не ўпэўнены, у якую калонку трапляе ваша задача, спытайце сябе: што будзе, калі я памылюся, і колькі каштуе гэта выправіць? Чым вышэйшая цана памылкі, тым больш варта хаця б адзін раз спытаць спецыяліста, нават калі потым усё астатняе робіце самі.

Стварыце не штат, а кола людзей вакол запуску

На старце «каманда» — гэта звычайна некалькі чалавек, кожны з якіх закрывае канкрэтную частку.

- Бухгалтар — падаткі, ПДВ, справаздачнасць, плацяжы
- Юрыст — дагаворы, арэнда, партнёрства
- Іншы спецыяліст — размяшчэнне, вопыт, рэкамендацыі
- Пастаўшчык — матэрыялы, тавар, дастаўка

- Прадпрымальнік у вашай сферы — рэальны вопыт і тыповыя памылкі
- Арандадаўца — памяшканне і ўмовы яго выкарыстання

Часам дастаткова падрадчыка, разавай кансультацыі, сумеснай арэнды ці чалавека з вашай сферы, які ўжо прайшоў гэты шлях — наймаць нікога не трэба.

Шукайце людзей праз рэкамендацыі, а не праз Google

Спецыялісты, знойдзеныя па рэкамендацыі, працуюць лепш за ўсіх — гэта не выпадковы юрыст з верхняй пазіцыі пошуку, а той, каго ўжо праверыў знаёмы вам чалавек.

Варта асобна праверыць дзве рэчы, нават калі спецыяліста парэкамендавалі:

- Яны сапраўды жывуць і працуюць у гэтай краіне — гэта не выдалены кансультант «адкуль заўгодна», а той, хто сапраўды ведае мясцовыя правілы і мае з імі справу штодня
- Яны ўжо працавалі з мігрантамі ў вашай сферы — такія спецыялісты маюць вопыт з вашымі спецыфічнымі нюансамі: дакументы, статус, мова, як усё рэальна працуе на практыцы, а не толькі ў тэорыі

Калі рэкамендацыі няма, спытайце ў суполцы (дзяспарскі чат, мясцовая бізнес-група, вузкапрафесійная група), якімі юрыстамі, бухгалтарамі ці іншымі спецыялістамі людзі рэальна карыстаюцца. Гэта надзейней, чым выбіраць па сайце ці выпадковых водгукх у інтэрнэце.

Таксама варта праверыць:

- Ці тлумачаць яны рэчы простай мовай? — вам трэба разумець рашэнні, а не проста сляпа давяраць
- Ці задаюць яны пытанні — добры спецыяліст пытаецца пра вашу сітуацыю, а не адразу абяцае вынік

Пытанні, якія варта задаць перад аплатай:

- Ці працавалі вы з кліентамі-мігрантамі ў гэтай сферы — што было самым нечаканым?
- Што вы спрабаеце ў мяне першым, перш чым даваць парад?
- Калі я нешта зраблю не так — на якім этапе вы гэта заўважыце?

Афармляйце дамоўленасці пісьмова да канфлікту

Пакуль усё ідзе добра, здаецца нармальным проста дамовіцца «па-людску». Але калі задзейнічаны грошы, кліенты, памяшканне, доступ, брэнд ці агульная база кліентаў, лепш загадзя запісаць правілы.

Мінімум трэба абмеркаваць:

- Грошы — хто колькі плаціць, калі і за што
- Ролі — хто што робіць
- Доступ — Instagram, сайт, файлы, CRM
- Якасць — хто адказвае за памылкі і скаргі
- Выхад — што адбываецца, калі хтосьці сыходзіць

Гэта датычыцца не толькі партнёраў — тое ж самае для спецыялістаў, менеджараў сацсетак, дызайнераў, фатографаў, адміністратараў ці падрадчыкаў.

Артэфакт: Карта людзей для запуску

- Што я раблю сам(а) — _____

- Дзе мне патрэбная кансультацыя — _____
 - Якія ролі крытычныя да запуску — _____
 - Каго можна залучыць адзін раз — _____
 - Каго трэба шукаць на пастаяннай аснове — _____
 - 2–3 кандыдаты на ключавыя ролі — _____
 - Хто іх парэкамендаваў — _____
 - Якія суполкі я ўжо знайшоў(шла) — _____
 - Якія дамоўленасці трэба запісаць — _____
 - Што праверыць з юрыстам / бухгалтарам — _____
-

Праверце сябе

- ☐ Я разумею, што магу зрабіць сам(а)
- ☐ Я разумею, дзе памылка можа дорага каштаваць
- ☐ Я ведаю, якія спецыялісты мне патрэбныя да запуску
- ☐ Я знайшоў(шла) 2–3 варыянты для крытычных роляў
- ☐ Я праверыў(ла), ці ведаюць яны польскую спецыфіку і маю сферу
- ☐ Я знайшоў(шла) суполкі, дзе можна шукаць людзей і рэкамендацыі
- ☐ Я разумею, якія даныя кліентаў і доступы трэба абараняць
- ☐ Я ведаю, якія дамоўленасці трэба зафіксаваць пісьмова

Партнёрства

Партнёрствы часцей за ўсё становяцца нестабільнымі не таму, што людзі дрэнныя. Праблема ўзнікае тады, калі размова пра грошы, ролі і выхад адбываецца толькі пасля таго, як з'явіліся канфлікты, а не да іх.

Ці рэальна патрэбны вам партнёр?

Перш чым шукаць партнёра, важна зразумець, якую задачу вы спрабуеце закрыць. Калі патрэбныя грошы, гэта можа быць інвестар ці іншая форма фінансавання. Калі патрэбная экспертыза — гэта кансультант ці падрадчык. Калі патрэбная падтрымка — гэта ментар ці суполка. Партнёр патрэбны тады, калі мадэль структурна не працуе без другога чалавека: вы не можаце адначасова весці аперацыйку і продажы, або ў вас няма доступу да кліентаў, якія ёсць у яго, або бізнесу патрэбныя навыкі, якія нельга купіць на старце.

Што патрэбна	Ці ёсць гэта ў мяне	Як закрыць гэтую патрэбу без партнёра?	Ці патрэбны мне партнёр?
Стартавыя грошы	так/не	-	☐
Вопыт у сферы	так/не	-	☐
Сувязі і кліенты	так/не	-	☐
Аперацыйнае кіраванне (штодзённае вядзенне бізнесу)	так/не	-	☐
Юрыдычныя веды	так/не	-	☐

Дзе шукаць

Шукайце ў рускамоўных бізнес-суполках. Так можна ўбачыць, як чалавек думае, яшчэ да падпісання якіх-небудзь дакументаў. Людзі з вашай уласнай сферы — асобны прыярытэт: партнёр з той жа сферы разумее кантэкст без тлумачэнняў.

Шэсць пытанняў, якія варта задаць перад падпісаннем

Перш чым пачынаць, важна абмеркаваць не толькі долі і грошы, а і кірунак. Партнёры часта думаюць, што хочуць аднаго і таго ж — пакуль не пачынаюць рэальна працаваць. Запішыце адказы асобна, а потым параўнайце.

- Куды мы вядзём бізнес праз 2–3 гады?
- Хто за што адказвае ў штодзённай аперацыйцы?
- Як дзеляцца грошы — прыбытак і страты?
- Хто прымае рашэнні, і якія з іх патрабуюць згоды абодвух партнёраў?
- Што будзе, калі адзін партнёр захоча сысці?
- Як мы разыдземся, калі нашы мэты больш не супадаюць?

Калі па якім-небудзь пункце няма ўзгодненага адказу, размова яшчэ не скончана.

Што ўключыць у дамову

Вусныя дамоўленасці забываюцца ці трактуюцца па-рознаму. Дамова павінна ахопліваць чатыры блокі.

Уклад кожнага партнёра — грошы, час, сувязі, экспертыза. Хто вядзе аперацыйку, хто пасіўны інвестар. Калі ўклады няроўныя, гэта таксама трэба запісаць, а не замоўчваць.

Падзел прыбытку і страт — калі выплачваецца, колькі, хто вырашае. І асобна — як дзеляцца страты, калі бізнес сыходзіць у мінус.

Прыняцце рашэнняў — якія рашэнні кожны партнёр прымае самастойна, якія патрабуюць сумеснай згоды, і што адбываецца ў выпадку разыходжання.

Механізм выхаду — як ацэньваецца доля, ці можна яе прадаць трэцяй асобе, што адбываецца, калі адзін партнёр хоча сысці, а другі не. Гэта той момант, які амаль ніхто не прапісвае загадзя — і менавіта ён стварае самыя цяжкія сітуацыі.

Ці патрэбны юрыст?

Юрыдычная сіла пагаднення залежыць ад яго ўмоў і абранай арганізацыйна-прававой формы бізнесу. Юрыст патрэбны не для таго, каб ускладніць працэс, а каб пераканацца ў адсутнасці слабых месцаў у дакуменце. Важна працаваць з юрыстам, які знаёмы з польскім правам, бо шаблоны з іншых краін могуць не падыходзіць. Знайсці такога спецыяліста можна па рэкамендацыях у бізнес-супольнасцях.

Стратэгічная сесія. Навошта яна патрэбна?

Партнёрства — гэта не нешта застылае, людзі і абставіны мяняюцца. Раз на паўгода варта сустрэцца не для абмеркавання штодзённых задач, а каб пагаварыць пра кірунак: ці ўсе задаволены тым, як падзелены ролі, ці супадаюць мэты на наступны год, што змянілася ў асабістых планах кожнага. Асобна: ці ёсць нешта, што адзін з партнёраў даўно хацеў сказаць, але не сказаў. Запішыце вынікі.

Артэфакт

Падпісаная партнёрская дамова, правераная юрыстам.

Праверце сябе

- ☐ Зразумела, навошта вам патрэбны партнёр і якую задачу ён закрывае
- ☐ Усе шэсць пытанняў абмеркаваны да падпісання
- ☐ Ролі задакументаваны пісьмова
- ☐ Механізм выхаду прапісаны
- ☐ Дамова праверана юрыстам
- ☐ Вы дамовіліся пра рэгулярныя стратэгічныя сесіі

Асаблівасці для мігрантаў і падаткі

Рэгістрацыя бізнесу для мігрантаў

Падача заяўкі на рэгістрацыю JDG у Польшчы займае 15 хвілін на ceidg.gov.pl. Але гэта толькі заяўка — не запуск бізнесу. Паміж «падаў заяўку» і «пачаў нармальна працаваць» ляжыць адкрыццё банкаўскага рахунку, выбар падатковага рэжыму, праверка патрабаванняў вашай галіны і часам пошук бухгалтара. На практыцы гэта займае тыдні, а не хвіліны.

Да: трэба зразумець, ці дае ваш статус пражывання права адкрыць патрэбную форму бізнесу. Пасля: аказваецца, што ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, орган сацыяльнага страхавання), падатковы рэжым, ПДВ (podatek od towarów i usług, аналаг ПДВ/падатку з продажаў) і патрабаванні вашай галіны — кожны з гэтых элементаў паасобку просты, але разам яны ўтвараюць спіс пытанняў, на якія павінны адказваць людзі, а не артыкулы. Мігрант сутыкаецца не з недахопам інфармацыі — яе занадта шмат.

Дзве формы ўласнага бізнесу:

JDG (Jednoosobowa działalność gospodarcza) — індывідуальнае прадпрымальніцтва, падобнае на статус ІП. Рэгіструецца анлайн праз ceidg.gov.pl, бясплатна, без пачатковага капіталу. Стандартны выбар на пачатку, калі ваш статус пражывання гэта дазваляе.

Sp. z o.o. (Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) — таварыства з абмежаванай адказнасцю. Мінімальны памер статутнага капіталу складае 5 000 злотых. Гэта азначае, што заснавальнікі павінны ўнесці ў кампанію ўклады (часцей за ўсё грашовыя, але ў некаторых выпадках магчымыя і неграшовыя) на суму не менш за 5 000 злотых. Пасля рэгістрацыі кампаніі, як правіла, няма патрабавання пастаянна захоўваць гэтую суму заблакаванай на банкаўскім рахунку. Зарэгістраваць Sp. z o.o. можна праз натарыуса або з дапамогай анлайн-сістэмы S24. У адрозненне ад JDG, гэтая форма, як правіла, даступная незалежна ад статусу знаходжання.

Трэці варыянт наогул не з'яўляецца формай бізнесу, а прамежковым крокам да яе. Больш пра гэта ў наступным раздзеле.

СИТУАЦЫЯ	ШТО ДАСТУПНА	ЧАМУ
Статус дазваляе JDG, паслугі / фрыланс	JDG	Хутка, танна, мінімум папер
Статус дазваляе JDG, афлайн-бізнес	JDG	Стандартны выбар. Пераходзьце на sp. z o.o. па меры росту
Статус не дазваляе JDG, паслугі	Інкубатар → потым JDG пасля змены статусу	Спосаб легальна працаваць, пакуль няма падстаў для JDG
Статус не дазваляе JDG, патрэбна юрыдычная рэгістрацыя для продажу тавараў	Sp. z o.o.	Даражэй, але даступна ўсім
Продаж фізічных тавараў	JDG або sp. z o.o.	Інкубатар тут не падыходзіць — інкубатары працуюць праз грамадзянска-прававыя дагаворы аказання паслуг, а не праз продаж тавараў

PESEL (Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności) — гэта 11-значны асабісты ідэнтыфікацыйны нумар, які выкарыстоўваецца ў Польшчы.

- **JDG (индивидуальная предпринимательская деятельность):** (індывідуальная прадпрымальніцкая дзейнасць): для рэгістрацыі бізнесу ў рэестры CEIDG, як правіла, патрабуецца нумар PESEL.
- **Sp. z o.o. (товариства з абмежаванай адказнасцю):** PESEL патрабуецца не заўсёды. Неабходнасць яго наяўнасці залежыць ад спосабу рэгістрацыі (напрыклад, праз сістэму S24 або праз натарыуса), а таксама ад звестак пра ўдзельнікаў і членаў праўлення.
- **Банкаўскі рахунак для бізнесу:** патрабаванні адрозніваюцца ў залежнасці ад банка. Некаторыя банкі патрабуюць PESEL, іншыя дазваляюць адкрыць рахунак замежным заснавальнікам на падставе іншых дакументаў, якія пацвярджаюць асобу.
- **Дзяржаўныя электронныя сэрвісы:** PESEL неабходны для доступу да многіх дзяржаўных анлайн-сэрвісаў Польшчы.

Украінцы, якія прыбылі ў Польшчу пасля 24 лютага 2022 года, могуць атрымаць статус PESEL UKR. У рамках рэжыму часовай абароны гэты статус дазваляе законна знаходзіцца ў Польшчы, працаваць і весці дзейнасць у форме JDG. Паколькі правілы часовай абароны перыядычна змяняюцца, перад рэгістрацыяй бізнесу рэкамендуецца правесці актуальныя ўмовы і тэрміны іх дзеяння.

Беларусы — які статус патрэбны

Спрашчаных правілаў няма. JDG даступна, калі ў вас ёсць: пастаянны дазвол на пражыванне; статус доўгатэрміновага рэзідэнта ЕС; статус бежанца або дадатковай абароны; або Karta Polaka (Карта паляка).

Калі кваліфікуючага статусу няма, ёсць два варыянты: sp. z o.o. (даражэй, але без абмежаванняў па статусе) або інкубатар (танней на пачатку, але часовае і больш вузкае рашэнне — гл. ніжэй).

Актуальны спіс кваліфікуючых падстаў: biznes.gov.pl/pl/portal/00806

Бізнес-інкубатар: што гэта і калі падыходзіць

Важна адразу раздзяліць два розныя пытанні: «праз якую форму я магу легальна зарабляць у Польшчы» і «якая юрыдычная форма майго бізнесу». Інкубатар адказвае толькі на першае пытанне. Гэта не альтэрнатыва JDG ці sp. z o.o. — гэта спосаб працаваць да таго, як вы зможаце адкрыць уласную юрыдычную форму, або спосаб пратэставаць ідэю, нічога не рэгіструючы.

Тэхнічна інкубатар — гэта польская юрыдычная асоба (фонд або кампанія), якая падпісвае з вамі грамадзянска-прававы дагавор (звычайна umowa o dzieło, дагавор на канкрэтную працу) на пэўныя задачы або паслугі. Кліентаў вы прыводзіце самастойна; інкубатар выстаўляе рахункі ад свайго імя і перадае вам грошы пасля вылічэння камісіі і падаткаў. Юрыдычна вы не з'яўляецеся ні звычайным супрацоўнікам, ні прадпрымальнікам: вы падрадчык па грамадзянска-прававым дагаворы з юрыдычнай асобай, якая прадастаўляе вам свае банкаўскія рэквізіты, бухгалтэрыю і (у некаторых інкубатораў) дапамогу з легалізацыяй знаходжання.

Падыходзіць для паслуг, фрылансу, IT, маркетынгу, дызайну і кантэнту — іншымі словамі, там, дзе вынік працы можна аформіць як «твор» (dzieło) па дагаворы. Не падыходзіць для продажу фізічных тавараў ці бізнесу, які патрабуе наёмных супрацоўнікаў, склада або памяшкання для кліентаў — гэта ўжо патрабуе ўласнай юрыдычнай асобы.

Інкубатар ці не — правярайце, што адносіцца да вас

Хутчэй за ўсё так, калі:

- ☐ У мяне яшчэ няма karta pobytu, якая дазваляе адкрыць уласную кампанію (JDG) на агульных падставах
- ☐ У мяне ёсць karta pobytu, але яна прывязана да працадаўцы або канкрэтнай дзейнасці — уласная кампанія супярэчыла б яе ўмовам
- ☐ Я хачу пратэставаць ідэю або нерэгулярны даход, не бяручы адразу абавязацельствы па рэгістрацыі і бухгалтэрыі
- ☐ Мне трэба выстаўляць рахункі прама зараз, а адкрыццё ўласнай кампаніі зойме час, якога ў мяне няма

Хутчэй за ўсё не, калі:

- ☐ Я планую хутка наймаць людзей або будаваць буйнейшую структуру
- ☐ Мая дзейнасць — продаж фізічных тавараў (склад, дастаўка, закупкі)
- ☐ Мая дзейнасць патрабуе ліцэнзіі (медыцынскія, юрыдычныя, фінансавыя або ахоўныя паслугі)

Калі да вас адносіцца больш пунктаў з першай групы, інкубатар варта разгледзець. Калі адносіцца нешта з другой групы — абмяркуйце гэты канкрэтны момант з інкубатарам перад падпісаннем, або адразу разгледзьце JDG ці іншую форму.

Практычныя перавагі

Ніжэйшыя падаткі. Гэта дзейнічае не заўсёды аднолькава — сума залежыць ад таго, які тып дагавора інкубатар можа прапанаваць для вашай канкрэтнай дзейнасці (гл. [раздзел пра грошы ніжэй](#)).

Менш бюракратыі. Інкубатар вядзе бухгалтэрыю і справаздачнасць.

Хуткі старт. Дагавор з інкубатарам падпісваецца анлайн і хутка — поўны доступ да выстаўлення рахункаў звычайна адкрываецца праз 1–3 дні пасля падпісання, без візітаў у дзяржаўныя ўстановы і рэгістрацыі ўласнай кампаніі.

Для камерцыйных інкубатараў менавіта гэта і ёсць іх каштоўнасць: хуткая легалізацыя без бюракратыі. Інфраструктурныя інкубатары (універсітэты, тэхнапаркі) дадаюць доступ да менторства і грантаў.

Страхованне замест ZUS. Па дагаворы на канкрэтную працу ўносы ZUS не сплачваюцца — а значыць, няма і абавязковага медыцынскага страхавання, якое звычайна ідзе разам з ZUS. Некаторыя інкубатары прапануюць асобнае добраахвотнае медыцынскае страхаванне (напрыклад, Luxmed ад 89 zł/месяц), каб кампенсаваць гэта.

Два тыпы інкубатараў

Інфраструктурныя інкубатары — кіруюцца ўніверсітэтамі і тэхнапаркамі. Разлічаны на доўгатэрміновыя праекты з патэнцыялам росту: тэхналагічны стартап, R&D і падобнае. Яны прадастаўляюць юрыдычны адрас, кансультаванне і часам доступ да еўрапейскіх праграм і грантаў.

Камерцыйныя інкубатары — дапамагаюць фізічным асобам легальна афармляць даход ад аказання паслуг (напрыклад, фрылансу, працы ў ІТ, дызайне або стварэнні кантэнту), у тым ліку замежным прадпрымальнікам і мігрантам.

На практыцы многія інкубатары знаходзяцца недзе паміж інфраструктурным і камерцыйным тыпамі, таму важней глядзець на канкрэтныя ўмовы, чым на катэгорыю.

Папулярныя інкубатары

Рынак інкубатораў у Польшчы актыўны і ўважліва адсочваецца самімі рэзідэнтамі. Па стане на 2026 год найбольш часта згадваюцца: Twój Startup (уключаючы IT Zone), Łatwy Start, Moja Firma, Freedom Business Area, WeExpert (уключаючы Biznes Expert), Firma dla każdego, [Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości \(LIP\)](#), [Hello Poland i Useme](#).

У кожнага інкубатора свая плата (звычайна 350–700 zł/месяц), свая хуткасць выплат і сваё жаданне працаваць са складанымі выпадкамі легалізацыі. Рэйтынг з актуальнымі водгукамі рэзідэнтаў (пераважна беларусаў і ўкраінцаў) даступны на [inkubatory.info](#).

Пытанні для праверкі перад падпісаннем з інкубатарам

Акрамя агульных умоў (менторства, бухгалтэрыя, кансультаванне), варта атрымаць адказы на канкрэтныя аперацыйныя пытанні — запішыце адказы, а не трымайце іх у галаве.

Універсальныя — пытайце ў любым выпадку:

Грошы:

- ☐ Якая фіксаваная плата і якая частка ідзе на падаткі — можаце паказаць разбіўку?
- ☐ Ці ёсць дадатковыя плацяжы: за выстаўленне рахунку, за кансультацыю, за выхад?
- ☐ Праз колькі дзён пасля аплаты кліентам грошы даходзяць да мяне?

Легальнасць:

- ☐ Які тып дагавора выкарыстоўваецца — umowa o dzieło, umowa zlecenie ці umowa o pracę?
- ☐ Ці ўключае гэты тып дагавора медыцынскае страхаванне? (для umowa o dzieło — звычайна не)
- ☐ Як вы абгрунтоўваеце, што гэтая схема не з'яўляецца замаскіраваным працаўладкаваннем, у выпадку праверкі ZUS?

Практычныя моманты:

- ☐ Што адбудзецца, калі я захачу сысці — тэрміны, умовы, ці ёсць плата за выхад?
- ☐ Ці ёсць абмежаванні па тыпе дзейнасці або па геаграфіі кліентаў?
- ☐ Дапамагаеце вы з дакументамі, неабходнымі для атрымання karta pobytu?

Дадаткова, для камерцыйнага інкубатора:

- ☐ Ці прымяняеце вы 50%-ную падатковую ільготу для творчых прафесій аўтаматычна, ці яе трэба запытваць асобна?
- ☐ Ці ёсць у вас публічныя водгукі або кейсы рэзідэнтаў?
- ☐ Што адбудзецца з маімі бягучымі кліентамі і дагаворамі, калі ваша кампанія закрываецца або схема перастане дзейнічаць?

Дадаткова, для інфраструктурнага інкубатора:

- ☐ Якія канкрэтныя праграмы менторства або акселерацыі даступныя рэзідэнтам?
- ☐ Ці ёсць прыклады праектаў, якія атрымалі грант або інвестыцыю праз вашу платформу?
- ☐ Які ў вас працэс адбору — конкурс, ці вы прымаеце ўсіх, хто адпавядае фармальным крытэрыям?
- ☐ Якія патрабаванні да статусу рэзідэнта (напрыклад, рэгулярная справаздачнасць аб прагрэсе, наведванне мерапрыемстваў)?
- ☐ Што адбудзецца з правамі інтэлектуальнай уласнасці, калі я распрацую прадукт у рамках вашай праграмы? Калі гэта для вас важна, пераканайцеся, што гэта прапісана ў дагаворы, і падпішыце асобную дамову аб канфідэнцыйнасці.

Дайце мясцоваму юрысту праверыць дагавор перад падпісаннем.

Банкаўскі рахунак

Без рахунку немагчыма прымаць пераводы ад кліентаў ці плаціць ZUS і падаткі. Адкрывайце яго да першых продажаў.

Банкі ў Польшчы, якія працуюць з іншаземцамі: [PKO BP](#), Santander Bank Polska (цяпер [Erste](#) — банк перайменаваны пасля продажу групы), [mBank](#), [Pekao](#), [ING](#), [Millennium](#), [Alior Bank](#). Рэпутацыя РКО сярод мігрантаў неадназначная: некаторыя кліенты паведамляюць пра выпадкі раптоўнага блакіравання рахункаў, у той час як іншыя маюць станоўчы досвед працы з банкам.

Патрабаванні да адкрыцця розняцца ад банка да банка, але амаль заўсёды патрэбны PESEL і karta pobytu (або эквівалентны статусны дакумент). Часам просяць дагавор арэнды або zameldowanie (рэгістрацыю адрасу), але на практыцы гэта не строгае патрабаванне — банкі звычайна больш зацікаўлены ў фармальным існаванні адраса, чым у тым, ці супадае ён з месцам вашага фактычнага пражывання. Удакладніце патрабаванні канкрэтнага банка па тэлефоне перад візітам.

Для замежных кліентаў або хуткага старту: [Revolut Business](#) і [Paysera](#) — адкрываюцца цалкам анлайн.

Патрабаванні вашай галіны

Перакладзеныя даведнікі і рускамоўныя форумы адстаюць ад рэальных патрабаванняў. Правярайце ліцэнзіі, праверкі і патрабаванні да памяшканняў па першасных крыніцах.

Код PKD (Polska Klasyfikacja Działalności) — польская класіфікацыя відаў дзейнасці, якая ўказваецца пры рэгістрацыі і вызначае патрабаванні вашай галіны.

Дзейнасць, якая патрабуе канцэсіі

Канцэсія ў Польшчы патрэбна толькі для вузкага спісу сфер — спіс закрыты і карацейшы, чым можа здацца: здабыча карысных выкапняў; гандаль зброяй, боепрыпасамі і выбуховымі; вытворчасць, размеркаванне і гандаль палівам і энергіяй (электраэнергія, газ, цяпло); ахова людзей і маёмасці (ахоўныя паслугі); правядзенне казіно або гульнявой дзейнасці; трансляцыя радыё- і тэлепраграм; авіяперавозкі.

Асобная катэгорыя — ліцэнзіі (адрозніваюцца ад канцэсій — яны патрабуюць пацвярджэння кваліфікацыі, а не агульнага дзяржаўнага дазволу на дзейнасць): транспартныя паслугі (міжнародныя грузаперавозкі і пасажырскія перавозкі), а таксама некаторыя рэгуляваныя прафесіі (ацэншчык маёмасці, архітэктар, падатковы кансультант, адвакат).

Большасць відаў дзейнасці, распаўсюджаных сярод мігрантаў, — ІТ, дызайн, маркетынг, кансультаванне, рэпетытарства, касметычныя паслугі без медыцынскіх працэдур, дробны рознічны гандаль — не патрабуюць канцэсій ці ліцэнзій. Але гэта не значыць, што патрабаванняў наогул няма: грамадскае харчаванне, касметалогія і паслугі для дзяцей амаль заўсёды патрабуюць праверкі Sanepid (санітарнай інспекцыі), а касавы апарат можа спатрэбіцца ўжо з першага продажу фізічнай асобе.

ШТО ПРАВЯРАЦЬ	КАЛІ ГЭТА ПРЫМНЯЕЦЦА
Канцэсія / ліцэнзія	Алкаголь (рознічны продаж моцных напояў рэгулюецца асобна ад агульнай канцэсіі), ахова, транспарт, энергетыка, казіно, авіяперавозкі
Праверка Sanepid	Харчаванне, касметалогія, паслугі для дзяцей
Касавы апарат	Можа быць абавязковым з першага продажу фізічнай асобе — залежыць ад тыпу дзейнасці
Патрабаванні да памяшкання	Плошча, вентыляцыя, санвузел, даступнасць

Дзе шукаць: biznes.gov.pl → пошук па кодзе PKD; спіс дзейнасці, якая патрабуе канцэсіі, ліцэнзіі або запісу ў рэестры, знаходзіцца на той жа платформе, у раздзеле «Koncesja, zezwolenie lub wpis do rejestru działalności regulowanej». Карысныя пошукавыя запыты на польскай: «wymagania sanepid» (санітарныя патрабаванні), «licencja [тып дзейнасці]» (ліцэнзіі), «czy [тып дзейнасці] wymaga koncesji» (ці патрабуе канкрэтная дзейнасць канцэсіі).

Парада: добры спосаб атрымаць практычную параду — звярнуцца да прадпрымальнікаў у іншых гарадах. Паколькі яны не прамыя канкурэнты, яны часта гатовыя падзяліцца тым, як яны вырашаюць падобныя пытанні, дзе шукаюць інфармацыю і на што звяртаюць увагу. Прадпрымальнік у Гданьску раскажа пра сваё ваяводства больш адкрыта, чым канкурэнт з другога канца рынку ў Варшаве.

Праверце патрабаванні вашай галіны

Мой код РКД:

- ☐ Ці патрэбна канцэсія / ліцэнзія: так не удакладніць
- ☐ Ці патрэбна праверка Sanepid: так не удакладніць
- ☐ Ці патрэбны фіскальны касавы апарат з першага продажу: так не удакладніць

Патрабаванні да памяшкання:

Імя прадпрымальніка ў маёй нішы, з якім можна пагаварыць:

Падаткі і бухгалтэрыя

У Польшчы прадпрымальнік плаціць адразу некалькі асобных абавязачельстваў, а не адзін падатак:

ТЭРМІН	ШТО ГЭТА	ХТО ПЛАЦІЦЬ	НА ЧЫМ ГРУНТУЕЦЦА	ШТО ВАЖНА ДЛЯ МІГРАНТА
PIT (Podatek dochodowy od osób fizycznych)	Падатак на прыбытак фізічных асоб	Звычайна JDG і фізасобы з даходам	На даходзе, а не на выручцы; даход = выручка мінус дазволеныя выдаткі	Неабкладаемая сума: даход да 30 000 zł. Да 120 000 zł/год — 12%. Звыш 120 000 zł/год — 32%
CIT (Podatek dochodowy od osób prawnych)	Падатак на прыбытак юрыдычных асоб	Sp. z o.o. і іншыя юрыдычныя асобы	На прыбытку кампаніі, а не на абароце	Стаўка CIT для кампаніі можа быць 9% або 19% у залежнасці ад умоў
VAT (Podatek od towarów i usług)	Падатак на дададзеную вартасць	Бізнес, калі прымяняецца патрабаванне рэгістрацыі	На продажах, калі перавышаны парог або здзелка падлягае ПДВ раней	Парог вызвалення з 1 студзеня 2026 года — 240 000 zł; стандартная стаўка 23%
ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych)	Сацыяльнае страхаванне	Прадпрымальнік і/або працадаўца, у залежнасці ад мадэлі	Не звязана напрамую з прыбыткам — гэта асобныя ўзносы	Важна закладваць у бюджэт ZUS з самага пачатку, бо ён плаціцца рэгулярна

Бухгалтэрыя — гэта асобная, пастаянная штомесячная функцыя, а не разавая паслуга. Мігранты часцей за ўсё памыляюцца не ў памеры канкрэтнага падатку, а ў тым, што не ўлічваюць, як усё гэта складваецца разам. Разлічвайце цану свайёй працы, зыходзячы з таго, што застаецца пасля падаткаў, узносаў і бухгалтэрыі, а не з выручкі.

JDG ці sp. z o.o. — што выбраць

КРЫТЭРЫЙ	JDG	SP. Z O.O.
Што гэта	Індывідуальнае прадпрымальніцтва — дзейнасць фізасобы	Таварыства з абмежаванай адказнасцю — юрыдычная асоба
Падатак на прыбытак	PIT па выбраным рэжыме	СІТ 9% або 19% на ўзроўні кампаніі + падатак на дывідэнды пры выплаце
Узносы ZUS	Абавязкова	Адзіны ўладальнік кампаніі ў форме аднаасобнай Sp. z o.o., як правіла, абавязаны выплачваць унёскі ZUS. У кампаніях з некалькімі ўладальнікамі абавязак па выплаце ўнёскаў залежыць ад структуры ўладальнікаў і органаў кіравання.
Бухгалтэрыя	Прасцей	Больш строгая, поўная абавязковая справаздачнасць
Запуск	15 хвілін на ceidg.gov.pl (толькі заяўка — не ўвесь запуск, гл. пачатак раздзела)	Натарыус або сістэма S24, ад 5 000 zł задэклараванага статутнага капіталу
Калі падыходзіць	Фрыланс, паслугі, невялікі старт	Некалькі партнёраў, вялікія абавязацельствы, трэба абараніць асабістую маёмасць

Для мігранта: JDG — прасцейшы ўваход, але асабісты і бізнес-рызыкі больш цесна звязаны. Sp. z o.o. выглядае даражэй, але addзяляе асабістую маёмасць ад бізнесу. Калі бізнес невялікі і яшчэ тэсціруецца — JDG. Калі ёсць партнёры або значныя рызыкі — sp. z o.o.

РІТ для JDG — тры падатковыя рэжымы

Рэжым выбіраецца адзін раз — да 20-га ліку месяца, наступнага за першым месяцам даходу. Пасля гэтага змяніць яго можна толькі наступным годам. Калі не выбраць, аўтаматычна прымяняецца прагрэсіўная шкала.

Skala podatkowa (агульная шкала) — стаўкі 2026 года: да 120 000 zł гадавога даходу — 12%; звыш 120 000 zł — 32% (толькі на суму звыш парога, а не на ўвесь даход); неабкладаемая сума — 30 000 zł (з гэтай сумы РІТ не плаціцца).

Можна выкарыстоўваць падатковыя вылічэнні, і сумесная падача дэкларацыі мужам і жонкай можа быць выгаднай — гэта дапамагае знізіць агульны падатковы цяжар. Падыходзіць: невялікі даход на пачатку, з вылічальнымі выдаткамі.

Podatek liniowy (плоскі падатак) — фіксаваная стаўка 19% на ўвесь даход; без неабкладаемай сумы, без вылічэнняў; прасцей разлічваць. Падыходзіць: стабільны, высокі даход звыш прыкладна 120 000 zł/год.

Ryczałt ewidencjonowany (спрошчаны падатак на аснове абароту) — плаціце з выручкі; выдаткі не вылічаюцца. Стаўка залежыць ад тыпу дзейнасці па кодзе PKWiU (польская класіфікацыя паслуг):

СТАЎКА	ДЛЯ КАГО
8,5%	Некаторыя ІТ-паслугі (тэсціраванне, тэхпадтрымка), некаторае кансультаванне
12%	Праграмаванне, распрацоўка ПА, большасць ІТ
15%	Кансультаванне, паслугі кіравання
17%	Некаторыя незалежныя прафесіі

Ryczałt добра працуе, калі выдаткі нізкія, а стаўка нізкая. Калі выдаткі высокія (арэнда, абсталяванне, супрацоўнікі), звычайна лепш падыходзіць skala або liniowy. Важная заўвага для мігрантаў, якія разглядаюць

інкубатар: 50%-вая ільгота на вылічальныя выдаткі (якая дае эфектыўную стаўку каля 6% для творчых прафесій па umowa o dzieło — гл. [раздзел пра інкубаты вышэй](#)) працуе менавіта ў логіцы skala, а не ryczałt — гэта розныя механізмы, іх нельга блытаць.

Падрабязней: [e-pity.pl](#), [biznes.gov.pl](#)

ZUS — колькі плаціць і калі

ZUS плаціцца кожны месяц да 20-га ліку наступнага месяца, незалежна ад таго, быў даход ці не. Гэта фіксаваны выдатак.

ЭТАП	ПЕРЫЯД	СУМА (2026)	КАГО / ШТО ДАТЫЧЫЦЦА
Ulgа na start	Першыя 6 месяцаў	Толькі медыцынскі ўзнос (składka zdrowotna); сацыяльныя ўзносы — 0	Звычайна для новага прадпрымальніка; не адмяняе медыцынскае страхаванне
Preferencyjny ZUS	Наступныя 24 месяцы	Каля 456 zł/месяц сацыяльных уносаў + składka zdrowotna	Перыяд са зніжанай стаўкай пасля ulga na start
Mały ZUS Plus	36 месяцаў у кожным 60-месячным перыядзе вядзення бізнесу (гэта правіла па стане на 2026 год — раней гэта разглядалася прасцей, як «да 36 месяцаў» увогуле; цяпер гэта акно, якое можа зноў адкрыцца)	Узносы на аснове фактычнага даходу за мінулы год; умова — выручка да 120 000 zł/год	Падыходзіць не ўсім; залежыць ад даходу і фармальных умоў
Duży ZUS	Пасля перыядаў са зніжанай стаўкай	Каля 1 788–1 927 zł/месяц, без уліку składka zdrowotna (дыяпазон залежыць ад таго, ці плаціце вы за добраахвотнае страхаванне на выпадак хваробы)	Поўны кошт; трэба загадзя закладаць у фінансавую мадэль

Умовы для ulga na start: толькі для новых прадпрымальнікаў, якія не вялі JDG апошнія 60 месяцаў і не аказваюць паслугі былому працадаўцу.

Składka zdrowotna (медыцынскае страхаванне) — асобна ад сацыяльных уносаў. Сума залежыць ад падатковага рэжыму: 9% ад даходу пры skala, 4,9% пры liniowy і фіксаваныя сумы па ўзроўнях выручкі пры ryczałt. Мінімальная składka zdrowotna прывязана да мінімальнай зарплаты, якая расце кожны год — лепш правяраць актуальную лічбу на [zus.pl](#), чым запамінаць яе адзін раз назаўжды.

Падрабязней: [zus.pl](#), [biznes.gov.pl/pl/portal/00284](#)

ПДВ — калі ўзнікае абавязак

ПДВ у Польшчы трэба праверыць да запуску, а не пасля першых продажаў. З 1 студзеня 2026 года парог вызвалення ад абавязковай рэгістрацыі складае 240 000 zł гадовага абароту, стандартная стаўка ПДВ — 23%, а зніжаныя стаўкі 8% і 5% прымяняюцца толькі да пэўных катэгорый тавараў і паслуг. Пасля перавышэння ліміту прадпрымальнік павінен падаць VAT-R і працаваць як плацельшчык ПДВ.

Для мігранта асабліва важна асобна праверыць, ці не ўзнікае абавязак па ПДВ раней за агульны парог пры працы з кліентамі з ЕС — у В2В-здзелках і міжнародных паслугах правілы вызначэння месца аподаткавання могуць адрознівацца ад стандартнай логікі «парога абароту».

Бухгалтар і падатковы кансультант — гэта розныя прафесіі

Бухгалтар (księgowy) вядзе ўлік, гатуе справаздачнасць і разлічвае ўзносы — гэтага дастаткова для штодзённай працы большасці JDG.

Падатковы кансультант (doradca podatkowy) — гэта ліцэнзаваны спецыяліст, які дае падатковыя кансультацыі і можа прадстаўляць кліентаў у падатковых пытаннях. Афіцыйныя індывідуальныя падатковыя тлумачэнні выдае KIS (Krajowa Informacja Skarbowa), а ў некаторых выпадках інтарэсы падаткаплацельшчыкаў могуць прадстаўляць і іншыя ўпаўнаважаныя асобы.

.Бухгалтэрыя звычайна каштуе 200–500 zł/месяц; кансультацыя падатковага кансультанта каштуе прыкметна даражэй за гадзіну працы бухгалтара.

Разлічыце рэальную нагрузку ад выдаткаў да старту

Форма бізнесу: JDG Sp. z o.o.

Падатковы рэжым: Skala Liniowy Ryczałt — стаўка ____%

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

ZUS у месяц (прыблізна):

Składka zdrowotna ў месяц:

Бухгалтэрыя ў месяц:

ПДВ — абавязкова? так не удакладніць з бухгалтарам

Агульныя абавязковыя выдаткі ў месяц:

Мой плануемы даход:

Што застаецца пасля падаткаў і ўзносаў:

Калі гэтая лічба не пакрывае арэнду, вашу ўласную зарплату і запас — ваша цана занадта нізкая.

Праверце сябе — падаткі

- ☐ Я выбраў форму бізнесу і разумею адрозненні ў падатковым цяжары.
- ☐ Я выбраў падатковы рэжым да атрымання першага даходу.
- ☐ Я ведаю, на якім этапе ZUS я знаходжуся і колькі плачу штомесяц.

- ☐ Я ведаю, калі ў мяне ўзнікне абавязак рэгістрацыі ПДВ.
- ☐ У мяне ёсць бухгалтар да запуску бізнесу.
- ☐ Я разумею розніцу паміж бухгалтарам і падатковым кансультантам і ведаю, да каго звярнуцца ў маёй сітуацыі.
- ☐ Я разлічыў свой рэальны падатковы і адміністрацыйны цяжар і адпаведна ўстанавіў цану.

Дзяржаўная падтрымка: хто што можа атрымаць

Варта раздзяліць два пытанні: рэгістрацыя бізнесу — даступная грамадзянам ЕС/ЕЗТ і іншаземцам з адпаведным статусам пражывання (пастаянны дазвол на пражыванне, статус доўгатэрміновага рэзідэнта ЕС, статус бежанца ці дадатковай абароны, дазвол на пражыванне для вядзення бізнесу і іншыя) — і атрыманне гранту на яго запуск, што значна больш залежыць ад вашага канкрэтнага статусу.

Асноўны прамы грант звычайна прапануецца праз **Powiatowy Urząd Pracy** (PUP, раённае ўпраўленне працы). Даступная сума і ўмовы залежаць ад раёна і статусу заяўніка, таму перад падачай заяўкі варта праверыць актуальныя правілы ў мясцовым PUP.

Каб падаць заяўку, як правіла, неабходна быць зарэгістраваным у PUP як беспрацоўны. Права на атрыманне падтрымкі адрозніваецца ў залежнасці ад групы:

Беларусы без статусу абароны могуць мець права на такую падтрымку, калі іх статус знаходжання дазваляе зарэгістравацца як беспрацоўны. Доступ да праграм і ўмовы залежаць ад тыпу дазволу на пражыванне, таму гэта варта індывідуальна ўдакладніць у адпаведных органах.

Украінцы ў Польшчы, у тым ліку асобы са статусам PESEL UKR, могуць зарэгістравацца як беспрацоўныя і падаваць заяўку на падтрымку ў адпаведнасці з правіламі, якія прымяняюцца да іх статусу.

Бежанцы і асобы са статусам міжнароднай або дадатковай абароны могуць мець права на дадатковыя праграмы падтрымкі ў залежнасці ад актуальных нарматывных патрабаванняў.

Іншыя крыніцы, не звязаныя са статусам беспрацоўнага:

OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej) — дапамагае са стварэннем і фінансаваннем сацыяльных прадпрыемстваў, кансультацыямі і абавязковым навучаннем, наймам і адаптацыяй супрацоўнікаў з уразлівых груп, распрацоўкай планаў сацыяльнай рэінтэграцыі, а таксама моўнай, юрыдычнай, прафесійнай і інтэграцыйнай падтрымкай (курсы, трэнінгі, кансультацыі).

PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) — гранты, фінансаваныя ЕС, даступныя любому зарэгістраванаму бізнесу; высокая канкурэнцыя.

LGD (Lokalne Grupy Działania) — безвыплатныя гранты да 100 000 zł для сельскага бізнесу, прывязаныя да месца рэгістрацыі.

Практычны вывад: адсутнасць гранту ад PUP не значыць адсутнасць грошай — правярайце PARP, LGD, OWES або прыватныя гранты, а не толькі бюро працы.

Супольнасці і нэтворкінг у Польшчы

Правярайце актуальную актыўнасць перад далучэннем ці наведваннем — супольнасці і мерапрыемствы змяняюцца, а ўмовы членства могуць мяняцца з года ў год.

Гандлёвыя палаты і падтрымка бізнесу мігрантаў

- **Польшка-Украінская гандлёвая палата** — бізнес-кансультаванне, падтрымка ў легалізацыі знаходжання, нэтворкінг-мерапрыемствы і эканамічныя місіі для ўкраінскіх прадпрымальнікаў і кампаній, якія гандлююць з Украінай.
- **Belarus Business Centre** (кіруецца ZPP) — інфармацыйная падтрымка, кансультаванне і юрыдычнае суправаджэнне для беларускіх кампаній, якія працуюць у Польшчы ці пераязджаюць туды.
- **Ukrainian Business Center** (PUIG) — асобнае аддзяленне Польшка-Украінскай гандлёвай палаты, якое прапануе рэгістрацыю, юрыдычную і перакладчыцкую падтрымку спецыяльна для ўкраінскага бізнесу.

- [Польская гандлёвая палата](#) (KIG) — нацыянальная парасонавая палата; карысная для афіцыйных прадстаўленняў, сертыфікатаў паходжання і арбітражных паслуг.

Бізнес-сеткі і рэкамендацыі

- [BNI Polska](#) — структураваныя бізнес-нэтворкінг і рэкамендацыйныя групы; карысна для пошуку мясцовых пастаўшчыкоў паслуг, падрадчыкаў і надзейных рэкамендацый па ўсёй Польшчы.
- [Warsaw Business Club](#) — штомесячныя нэтворкінг-мерапрыемствы і майстар-класы экспертаў для ўладальнікаў бізнесу, накіраваныя асабліва на міжнародных прадпрымальнікаў, якія жывуць і працуюць у Варшаве.

Пошук падрадчыкаў і пастаўшчыкоў паслуг

- [ALEO](#) — база польскіх кампаній; карысная для пошуку і праверкі кампаній, пастаўшчыкоў і падрадчыкаў.
- [Panorama Firm](#) — польскі бізнес-даведнік; карысны для пошуку мясцовых падрадчыкаў і мэтавых кампаній па горадзе ці галіне.
- [Usemе](#) — платформа для фрылансераў і аддаленых падрадчыкаў; карысная для дызайну, распрацоўкі, маркетынгу, перакладу і бізнес-падтрымкі.

Пошук падрадчыкаў і спецыялістаў

- [Upwork](#) — міжнародная фрыланс-платформа са спецыялістамі з Польшчы: юрыстамі, бухгалтарамі, распрацоўшчыкамі, дызайнерамі.

Бухгалтары, падатковыя кансультанты і юрысты

- [LAWMORE](#) — бытавая юрыдычная фірма, якая працуе з заснавальнікамі і малымі кампаніямі па дагаворах, ІС і карпаратыўных пытаннях.
- [Krajowa Izba Doradców Podatkowych](#) (рээстр падатковых кансультантаў) — афіцыйны рээстр ліцэнзаваных падатковых кансультантаў (doradca podatkowy) — выкарыстоўвайце яго, каб праверыць ліцэнзію чалавека перад тым, як плаціць за параду.

Тэставанне попыту на ваш прадукт ці паслугу — B2B

- [LinkedIn](#) — прафесійная сетка для прамых зваротаў да асоб, якія прымаюць рашэнні, і першых B2B-размоў.
- [Panorama Firm](#) — польскі бізнес-даведнік; карысны для пошуку мэтавых кампаній і мясцовых пастаўшчыкоў паслуг.

Тэставанне попыту на ваш прадукт ці паслугу — B2C

- [OLX.pl](#) — найбуйнейшая польская пляцоўка аб'яў; карысная для тэставання попыту, пілотных прапаноў і мясцовых паслуг.
- [Vinted](#) — папулярная пляцоўка перапродажу ў Польшчы; карысная для бізнесу з фізічнымі таварамі, які тэсціруе попыт.
- [Мясцовыя суседскія групы ў Facebook](#) (напрыклад, Warszawa Lokalnie, Spotted Warszawa) — гарадскія і раённыя супольнасці; карысныя для пошуку першых кліентаў і збору водгукаў.
- [Wykop.pl](#) — польская анлайн-супольнасць; карысная для водгукаў пра лічавыя і спажывецкія прадукты.

Афіцыйныя рэсурсы Польшчы

[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

Маркетынг і прасоўванне

Адкрыць бізнес — не значыць атрымаць кліентаў. Можна зарэгістраваць кампанію, знайсці памяшканне, зрабіць рамонт і падрыхтаваць прадукт — і ўсё роўна застацца без запытаў. Маркетынг патрэбны не пасля адкрыцця — ён патрэбны да яго. Галоўнае пытанне на старце:

Адкуль возьмуцца вашы першыя 10 кліентаў?

Першыя кліенты могуць прыйсці з сацсетак, Google Maps, рэкамендацый, мясцовых груп, партнёрстваў, маркетплейсаў, афлайн-месца ці рэкламы — але які з гэтых шляхоў спрацуе менавіта для вас, залежыць ад вашага прадукту, вашага горада і таго, хто ваш кліент. Ніжэй мы разбіраем гэта крок за крокам.

Зразумейце, адкуль возьмуцца вашы першыя 10 кліентаў

Да запуску вам трэба зразумець:

- хто ваш першы кліент;
- чаму ён павінен прыйсці менавіта да вас;
- дзе ён даведаецца пра праект;
- дзе ён праверыць інфармацыю;
- як ён падасць запыт ці купіць;
- як вы даведаецеся, што канал працуе.

Каб адказаць на гэта для свайго праекта, прайдзіце крокі ніжэй — яны асобна разбіраюць прапанову, канал і варонку. Пасля гэтага вярніцеся да гэтага пытання: адказ складзецца з таго, што вы зробіце далей.

Сфармулюйце сваю прапанову

Прапанова — гэта кароткае тлумачэнне таго, што прапануецца, каму і навошта. Яна павінна быць зразумелай у вашым профілі, на сайце, на Google Maps, у рэкламе, у пасце і ў першым паведамленні кліенту.

Формула: Праект дапамагае _____ атрымаць _____ праз _____ без _____.

Прыклад (паслугі): «Бухгалтарская падтрымка для прадпрымальнікаў-мігрантаў у Польшчы, якім трэба здаваць справаздачнасць без штрафаў і без самастойнага разбірання ў мясцовых правілах».

Прапанова для праекта: _____

Абярыце 1–2 каналы прасоўвання

Маркетынг — гэта не толькі Instagram. Канал трэба абіраць не па модзе, а па тым, дзе кліент рэальна шукае такія прадукт ці паслугу — і дзе менавіта ён шукае гэта ў вашай краіне.

Мясцовыя паслугі: Google Maps, Instagram, рэкамендацыі, групы ў Facebook, чаты ў Telegram/Viber, партнёрствы, шыльда на вітрыне, BNI Polska, OLX.pl.

Тавары: Instagram, TikTok, сайт, кірмашы, мясцовыя крамы, суполкі, Vinted.

В2В: LinkedIn, бізнес-клубы, партнёрствы, рэкамендацыі, мерапрыемствы, «халодныя» звароты, экспертны кантэнт.

Асноўны канал: _____

Дадатковы канал: _____

Канал рэкамендацый / партнёрстваў:**Пабудуйце міні-варонку**

Прасоўванне — гэта не проста «нешта апублікаваць». Трэба разумець шлях кліента:

убачыў → зразумеў → пачаў давяраць → падаў запыт → купіў → вярнуўся / парэкамендаваў

Калі варонка ламаецца, запытаў не будзе. Напрыклад: чалавек убачыў рэкламу, але не зразумеў адрас; зацікавіўся, але не знайшоў кнопку запісу; напісаў, але доўга чакаў адказу.

Міні-варонка для праекта:

Дзе кліент убачыць праект: _____

Дзе ён зразумее прапанову: _____

Што дапаможа яму пачаць давяраць: _____

Як ён падасць запыт: _____

Як ён купіць: _____

Як ён вернецца / парэкамендуе: _____

Праверце сігналы даверу

Для новага бізнесу давер трэба будаваць мэтанакіравана. Асабліва калі заснавальнік — мігрант, і ў кліента яшчэ няма вопыту ўзаемадзеяння з праектам.

У паслугах, навучанні, б'юці-сферы, кансультацыях, дзіцячых занятках, студыях і мясцовых сэрвісах першыя кліенты часта прыходзяць не «да брэнда», а да канкрэтнага чалавека — асабісты брэнд працуе там асабліва добра (гл. кейс б'юці-студыі ніжэй). У таварным бізнесе і B2B давер часцей будзецца не праз твар заснавальніка, а праз водгукі, кейсы і зразумелыя ўмовы — асабісты брэнд там не абавязковы.

У вашым профілі / на старонцы ўжо ёсць:

- ☐ рэальныя фота
- ☐ кантактныя дадзеныя
- ☐ адрас / горад
- ☐ цэны і ўмовы
- ☐ водгукі
- ☐ спосаб запісацца
- ☐ інфармацыя пра заснавальніка / каманду
- ☐ мова, якую разумею мясцовы кліент

Ці патрэбны вам асабісты брэнд: так / не / часткова

Лакалізуйце сваё прасоўванне

Маркетынг нельга проста перакласці з рускай на польскую. Лакалізацыя — гэта мова, стыль, візуал, платформы, чаканні кліентаў і звыклы спосаб выбару. Тое, што працавала ў Беларусі ці Украіне, можа не працаваць у Польшчы.

Трэба праверыць:

- мову без памылак;
- мясцовыя платформы;
- стыль зносін;
- візуал;
- водгукі;
- сезоннасць;
- паводзіны кліента;
- дзе людзі рэальна шукаюць такую паслугу ці прадукт.

Што трэба лакалізаваць у праекце:

Хто можа праверыць мясцовы кантэкст:

Выкарыстоўвайце рэкамендацыі, суполкі і партнёрствы

Першыя кліенты часта прыходзяць хутчэй не праз рэкламу, а праз давер: рэкамендацыі, мясцовыя групы, дыяспарскія чаты, бізнес-клубы і партнёрствы.

Прыклады партнёрстваў: салон + фатограф; дзіцячая студыя + кавярня побач; бухгалтар + юрыст; кавярня + мясцовы брэнд; курс + суполка мігрантаў; бар + арганізатары мерапрыемстваў; пякарня + офісы ці кавярні побач.

Што можна зрабіць на старце:

- далучыцца да 2–3 актуальных груп;
- пазнаёміцца з суседнімі бізнесамі;
- знайсці партнёра з падобнай аўдыторыяй;
- папрасіць першых кліентаў пакінуць водгук;
- правесці сумеснае мерапрыемства;
- прапанаваць узаемную рэкамендацыю;
- наведваць бізнес-сустрэчу ці BNI;
- знайсці мікраінфлюэнсара ў сваім горадзе.

Групы / суполкі: _____

Патэнцыйныя партнёры: _____

Першае дзеянне па партнёрстве:

Сачыце за запытамі і продажамі, а не за лайкамі

Лайкі і ахоп — гэта не тое ж самае, што продажы. На старце важна сачыць за простымі паказчыкамі: колькі людзей убачылі, колькі перайшло, колькі напісала, колькі спытала пра цану, колькі запісалася, колькі купіла, колькі патрачана грошай, колькі каштаваў адзін запыт, які канал спрацаваў лепш.

Прыклад запаўнення за тыдзень: Instagram — 5 паведамленняў; 1200 праглядаў; 8 асабістых паведамленняў; 2 продажы; 0 € (арганічна); высновы — запыты ёсць, але канверсія ў продаж нізкая, варта праверыць хуткасць адказу. Google Maps — абноўлены профіль, дададзены фота; 300 праглядаў лістынгу; 4 тэлефонныя запыты; 3 продажы; 0 €; высновы — канал з лепшай канверсіяй, варта ўзмацніць у першую чаргу.

Канал	Што мы зрабілі	Запыты	Продажы	Выдаткі	Выснова
Instagram					
Google Maps					
Рэкамендацыі					
Партнёрствы					

Канал, які трэба ўзмацніць: _____

Канал, які трэба змяніць / прыбраць:

Прыклад

Б'юці-студыя. Калі асабісты брэнд прыводзіць першых кліентаў. Уладальніца б'юці-студыі спачатку прасоўвала сябе праз асабісты брэнд. Людзі прыходзілі не проста «ў студыю», а да канкрэтнага чалавека: яны бачылі яе стыль, якасць працы, падыход і тое, як яна ставілася да кліентаў.

Артэфакт

Ваша фармулёўка прапановы і табліца эфектыўнасці каналаў вышэй — абнаўляюцца штотыдзень з дадзенымі пра тое, што прынёс кожны канал.

Праверце сябе

- ☐ Зразумела, адкуль могуць прыйсці першыя 10 кліентаў.
- ☐ Прапанова сфармулявана ў 1–2 сказах.
- ☐ Зразумела, хто прымае рашэнне пра пакупку.
- ☐ Вы абралі 1–2 асноўныя каналы прасоўвання, якія падыходзяць вашаму тыпу бізнесу і краіне.
- ☐ Ёсць профіль / старонка, дзе кліент можа азнаёміцца з бізнесам.
- ☐ Кліент можа хутка падаць запыт ці звязацца з вамі.
- ☐ Вы пабудавалі міні-варонку ад першага кантакту да пакупкі.
- ☐ Вы праверылі сігналы даверу: фота, водгукі, кантакты, умовы.
- ☐ Зразумела, ці патрэбны вам асабісты брэнд.
- ☐ Вы абралі групы, суполкі ці партнёраў.
- ☐ Вы запусцілі першы тэст прасоўвання.
- ☐ Вы адсочваеце запыты, продажы і выдаткі.
- ☐ Вы вырашылі, які канал узмацніць, а які змяніць.

Рэсурсы

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

Польшча: Instagram, TikTok, Google Maps, групы ў Facebook, BNI Polska, OLX.pl, Vinted, мясцовыя бізнес-клубы і супольнасці дыяспары.

Перад запускам

Праверце, дзе аўдыторыя рэальна актыўная прама зараз: платформы і правілы хутка мяняюцца.

Запуск

На гэтым этапе ў вас ужо ёсць мадэль, фінансы і план. Гэты раздзел пра тое, што адбываецца, калі ўсё гэта сустракаецца з рэальнасцю.

Першыя два тыдні — назіранне

У першыя два тыдні не спрабуйце адразу нешта паляпшаць. Спачатку зразумейце, што адбываецца. Вядзіце дзёнік запуску — нататкі ў тэлефоне, табліцу ці на паперы. Кожны дзень удзяляйце адну хвіліну трым пытанням:

Што спрацавала сёння? _____

Што выклікала цяжкасці — у кліента ці ў мяне?

Што мяне здзівіла? _____

Апытайце сваіх першых кліентаў

Пасля кожнага першага кантакту з новым кліентам задавайце найпрост тры пытанні:

- Як вы нас знайшлі?
- Што пераканала вас паспрабаваць?
- Што было нязручна ці незразумела?

Вашы першыя 10 кліентаў — галоўная крыніца інфармацыі пра тое, як мадэль рэальна працуе. Іх адказы каштуюць больш за любую аналітыку на старце. Часта аказваецца, што аўдыторыя крыху іншая, чым вы чакалі, ці каштоўнасць успрымаецца інакш. Гэта не дрэнна — гэта інфармацыя.

Першая аплата ад незнаёмага чалавека важнейшая за любы лайк ці водгук ад знаёмых. Запішыце, адкуль прыйшоў гэты чалавек.

Сачыце за трыма лічбамі штотыдзень

Тыдзень	Паказчык	План (песімістычны)	План (звычайны)	План (аптымістычны)	Факт
1	Выручка				
1	Колькасць кліентаў				
1	Грашовы баланс				
2	Выручка				

Выручка паказвае, ці прадаеце вы наогул. Колькасць кліентаў паказвае, ці ёсць рэальны паток, ці ўсё трымаецца на двух-трох людзях. Грашовы баланс паказвае, колькі ў вас часу.

Працягніце табліцу, выкарыстоўваючы тую ж структуру, для наступных тыдняў.

Калі план не выконваецца

Калі выручка ніжэйшая за план, спачатку зразумейце характар праблемы: людзі не прыходзяць, ці прыходзяць, але не купляюць? Гэта розныя праблемы з рознымі рашэннямі — не блытайце іх.

Калі характар праблемы зразумелы, абярыце адно канкрэтнае наступнае дзеянне, а не проста «паспрабуйце нешта іншае». Тэставанне (першыя тыдні, апытанні кліентаў, паказчыкі) — гэта не пра пацвярджэнне ідэі любой цаной, яго задача — паказаць, што захаваць, а што змяніць, перш чым выдаткі вырастуць.

Магчымыя рашэнні:

- працягваць;
- звузіць аўдыторыю;
- змяніць пакупніка;
- змяніць фармат;
- змяніць цану;
- змяніць канал;
- пратэставаць зноў;
- прыпыніцца;
- адмовіцца.

Знайдзіце людзей з вашай сферы да запуску

Далучыцеся да рускамоўнай бізнес-суполкі ў Польшчы да адкрыцця. Памылкі, якія каштуюць месяцаў і грошай, там абмяркоўваюцца за пяць хвілін. Адна прадпрымальніца далучылася толькі пасля адкрыцця свайго салона і кажа, што магла б пазбегнуць многіх праблем.

Шукайце людзей у той жа нішы, але не ў тым жа горадзе — яны не бачаць у вас канкурэнта і ахвотней дзеляцца вопытам.

Артэфакт

Табліца паказчыкаў за першыя 3 месяцы: выручка, колькасць кліентаў, грашовы баланс — штотыдзень.

Праверце сябе

- ☐ Атрымана першая аплата ад рэальнага незнаёмца
- ☐ Дзённік запуску запаўняўся штодня першыя два тыдні
- ☐ Апытаны першыя 10 кліентаў: як яны вас знайшлі, што спадабалася, што было нязручна
- ☐ Табліца паказчыкаў запаўняецца штотыдзень
- ☐ Далучыліся да рускамоўнай бізнес-суполкі ў Польшчы
- ☐ Ёсць прынамсі адзін чалавек з вашай сферы, у якога можна спытаць параду

Ці гатовыя вы стаць прадпрымальнікам?

Пачынаць бізнес — страшна. Гэта нармальна, і ўсе, з кім мы размаўлялі, гэта пацвярджаюць. Але страхі ў кожнага розныя, і важна зразумець свае яшчэ да старту, а не разбірацца з імі ў разгар крызісу.

Ці ведаеце вы, як асабіста рэагуеце на ціск, нявызначанасць і няўдачу, і ці ёсць у вас хаця б мінімальная структура для гэтага? Гэты раздзел дапаможа вам гэта высветліць.

Ацаніце сваю гатоўнасць

Ацаніце кожны пункт як слабы, сярэдні або добры. Адказвайце, абпіраючыся на сваю першую рэакцыю і бягучую сітуацыю.

Фінансавая падушка. Колькі месяцаў вы можаце працаваць без даходу да таго моманту, калі фінансавы ціск пачне ўплываць на вашы рашэнні?

Калі фінансавыя рэсурсы вельмі абмежаваныя і перажыванні ўжо ўплываюць на ваш выбар, гэта зона рызыкі. Калі вы дакладна разумеце свой запас часу і гэта не перашкаджае прымаць рашэнні, гэта добры ўзровень гатоўнасці. Калі вы разумеце, што фінансавай падушкі недастаткова, разлічыце мінімальныя штомесячныя выдаткі і вызначце, ці патрэбная вам дадатковая крыніца даходу на пераходны перыяд..

Яснасць мэты. Ці разумеце вы, навошта адкрываеце менавіта гэта і менавіта зараз?

Калі ёсць толькі цьмянае адчуванне «трэба паспрабаваць», а ідэю складана растлумачыць, варта прапрацаваць мэту да старту. Калі вы можаце апісаць сваю мэту ў двух сказах і адказаць на асноўныя пытанні, гэта добры паказчык гатоўнасці.

Талерантнасць да нявызначанасці. Як вы спраўляецеся з сітуацыямі, калі вынік застаецца невядомым на працягу некалькіх тыдняў?

Калі нявызначанасць перашкаджае дзейнічаць, падзяліце рашэнні на тры катэгорыі: што вы можаце вырашыць ужо зараз, што патрабуе дадатковай інфармацыі, а што можна дэлегаваць. Гэта не ліквідуе ўсе рызыкі, але дапаможа рухацца наперад больш паслядоўна і не марнаваць энергію на спробы кантраляваць усё адначасова.

Як чытаць вынік

Калі па адным або некалькіх пунктах вы ацэньваеце сваю сітуацыю як слабую або нестабільную, гэта не азначае, што вы не гатовыя да старту. Гэта паказвае на канкрэтныя рызыкі, якія варта ўлічыць загалі. Не абавязкова цалкам ліквідаваць іх да адкрыцця, але карысна выбраць адно дзеянне, якое дапаможа палепшыць сітуацыю.

Знайдзіце свой псіхалагічны тып

Другі інструмент — тэст MBTI на 16personalities, 15–20 хвілін, бясплатна. Выкарыстоўвайце яго як практыкаванне для самарэфлексіі. Тэст можа дапамагчы лепш зразумець свае працоўныя перавагі, магчымыя цяжкасці і сферы, дзе могуць спатрэбіцца новыя звычкі або дадатковая падтрымка.

Важна ўлічваць, што MBTI мае абмежаванае навуковае пацверджанне, таму ўспрымайце вынікі як адпраўную кропку для разважанняў, а не як аб'ектыўную ацэнку сваіх здольнасцей.

Прыклады:

ENFP — лёгка знаходзіць кліентаў, добра прадае. Слабое месца: рутына — табліцы, падаткі, паўтаральныя задачы пачынаюць адкладацца. Рашэнне: перадаваць аперацыйку з першага дня ці ставіць строгія напаміны.

ISTJ — метадычны, фінансы і дакументы ў парадку. Слабое месца: калі рэальнасць адрозніваецца ад плана, схільны перарабляць табліцы замест таго, каб дзейнічаць. Рашэнне: загадзя прыняць, што адхіленне ад плана — нармальная частка працы, а не правал.

Пасля тэсту не проста запомніце свой тып — пачытайце пра яго больш. Пра моцныя і слабыя бакі кожнага тыпу шмат напісана менавіта ў кантэксце працы і бізнесу.

Мой тып: _____

Маё слабое месца на старце: _____

Што я з гэтым буду рабіць: _____

Заклучыце дамову з самім сабой да адкрыцця

Не абячайце сабе, што «гэта назаўжды і павінна спрацаваць». Не таму, што трэба рыхтавацца да правалу, а таму, што такі настрой не дае разваліцца, калі нешта пойдзе не так — а нешта заўсёды пойдзе не так.

Пры якіх умовах я зменю свой падыход праз 6 месяцаў:

Што менавіта я змяню — нішу, мадэль, фармат:

Мой наступны крок у гэтым выпадку:

Рэальны прыклад

Адна прадпрымальніца адкрыла школу, і ў першыя месяцы ў яе не было ніводнага кліента. Іншы ўклаў усе свае зберажэнні і доўга працаваў у мінус. Адна прадпрымальніца адкрыла кафэ з выдаткамі ў некалькі тысяч еўра ў месяц — а выручка ў першыя дні была амаль нулявой.

Усе трое па-ранейшаму вядуць свой бізнес. Але ўсе трое кажуць адно і тое ж: было псіхалагічна цяжка — той момант, калі здаецца, што вы памыліліся, і гэта трэба прызнаць.

Страх правалу і страты грошай — рэальны. Але ён становіцца менш паралізуючым, калі ў вас ужо ёсць адказ на пытанне: што я буду рабіць, калі не атрымаецца? Не «здацца» ці «працягваць любой цаной», а канкрэтны План Б.

Пракартуйце сваю энергію

Запаўняецца двойчы: да адкрыцця — як здагадка, і праз тры месяцы — як рэальнасць. Да адкрыцця большасць людзей думае, што галоўная крыніца стомленасці — нагрузка. Праз тры месяцы аказваецца, што справа не ў тым, колькі задач, а ў тым, якія яны.

Падумайце па чатырох вымярэннях: задачы (што менавіта вы робіце), людзі (з кім вы ўзаемадзейнічаеце), умовы (калі і дзе вы працуеце), вынік (што вы з гэтага атрымліваеце).

Дае энергію		Забірае энергію
Задачи	прыдумванне рашэнняў, перамовы	паўтаральныя, аднатыпныя задачы
Людзі	кліенты, якія ведаюць, чаго хочуць	людзі, якія не выконваюць дамоўленасці

Дае энергію		Забірае энергію
Умовы	раніцы, праца ў цішыні, зразумелы тэрмін	чаканне чужога рашэння, расплывістыя тэрміны
Вынік	бачны ў той жа дзень, хуткая зваротная сувязь	доўга няма яснасці, ці ёсць прагрэс

Прыклады вышэй — не вашы. Вашы могуць быць зусім іншыя.

Дае энергію		Забірае энергію
Да адкрыцця (здагадка)		
Праз 3 месяцы (рэальнасць)		

Калі вы запоўнілі абедзве калонкі, паглядзіце на правую. Не спрабуйце прыбраць усё — гэта немагчыма на старце. Задайце сабе тры пытанні:

- Што я магу зусім перастаць рабіць? Часам задача здаецца абавязковай, але пры бліжэйшым разглядзе яе можна прыбраць, перадаць ці аўтаматызаваць.
- Што можна перанесці? Калі паўтаральныя задачы вымотваюць, аб'яднайце іх у адзін блок раз на тыдзень замест таго, каб вяртацца да іх штодня.
- Што мне давядзецца цяпець зараз, і як доўга? Некаторыя рэчы непазбежныя на старце. Але важна ведаць, што гэта часова, і дакладна разумець, калі вы зможаце гэта пакінуць.

Мэта не ў тым, каб прыбраць усё непрыемнае. Мэта — зрабіць крыніцы стомленасці бачнымі: калі вы не разумееце, адкуль яны бяруцца, вы нічога не можаце з гэтым зрабіць.

Праверце сябе

- ☐ Ацаніў(ла) сваю гатоўнасць па трох фактарах і ведаю, што рабіць з нізкімі паказчыкамі
- ☐ Прайшоў(шла) МВТІ, запісаў(ла) свой тып і слабое месца на старце
- ☐ Вызначыў(ла) умовы для перагляду плана праз 6 месяцаў
- ☐ Запоўніў(ла) першую калонку карты энергіі

Артэфакты

- Самаацэнка гатоўнасці (тры паказчыкі)
- Псіхалагічны профіль (МВТІ)
- Асабістая дамова прадпрымальніка
- Карта энергіі (гіпотэза)

Некалькі слоў напрыканцы

Вы прайшлі ўвесь шлях: ідэя, мадэль, стратэгія, грошы, каманда, дакументы, маркетынг, запуск і ваша ўласная псіхалогія па дарозе. Гэта шмат — і калі вы запоўнілі хаця б палову артэфактаў гэтага дапаможніка, вы ўжо ведаеце пра свой бізнес больш, чым большасць людзей ведае да адкрыцця.

Не ўсё пойдзе так, як вы планавалі. Гэта нармальна, і кожны прадпрымальнік, з кім мы размаўлялі для гэтага дапаможніка, казаў тое ж самае. Важна пастаянна правяраць, што рэальна адбываецца, у параўнанні з тым, што вы чакалі, і мяняць курс, калі гэтага патрабуюць факты — не ў паніцы, а свядома.

Пачынаць бізнес у краіне, дзе вы не выраслі, дадае пласт, пра які не пішуць у большасці дапаможнікаў: новая мова, новыя правілы, новыя інстытуцыі і ціхая праца па пабудове даверу з нуля. Вы робіце гэта яшчэ і на фоне ўсяго астатняга. Гэта варта прызнаць.

Мы жадаем вам поспехаў у гэтым. Стварыце нешта сапраўды выдатнае!

Гэты практычны дапаможнік быў створаны студэнтамі бакалаўрскай праграмы “Бізнес-эканоміка” ў Школе эканомікі і бізнесу BISEB (Вільнюс, Літва) на працягу вясновага семестра 2026 года ў рамках пілотнага навучальнага курса “Бізнес-клініка”. “Бізнес-клініка” – гэта практычная адукацыйная ініцыятыва, у рамках якой студэнты пад кіраўніцтвам вопытных ментараў і бізнес-прафесіяналаў працуюць над рэальнымі прадпрымальніцкімі задачамі і распрацоўваюць практычныя рэсурсы для прадпрымальнікаў. Бізнес-клініка BISEB ў першую чаргу накіравана на падтрымку прадпрымальнікаў з Беларусі і Украіны з вопытам міграцыі ў Літве і Польшчы.

Дадзены практычны дапаможнік змяшчае адказы на часта задаваныя пытанні (FAQ), актуальныя для прадпрымальнікаў, якія пачынаюць або развіваюць бізнес у Літве і Польшчы. Інфармацыя, прадстаўленая тут, заснавана на выніках інтэрв’ю з патэнцыйнымі карыстальнікамі, практычнай праектнай працы і агульнадаступных крыніцах. Усе матэрыялы былі падрыхтаваны і правераны пад кіраўніцтвам вопытных ментараў.

Гэты практычны дапаможнік з’яўляецца часткай серыі, распрацаванай у рамках пілотнага праекта “Бізнес-клініка”, і ўключае ў сябе:

- Як пачаць бізнес у Польшчы
- Як пачаць бізнес у Літве
- Практычны даведнік па стартапах для беларусаў
- Набор інструментаў для фандрайзінгу

Усе практычныя дапаможнікі даступныя на беларускай, украінскай і англійскай мовах. Каб атрымаць доступ да іншых матэрыялаў, калі ласка, наведайце старонку праекта “Бізнес-клініка”: <https://www.biseb.school/business-clinic>.

Рэалізацыя пілотнага курса “Бізнес-клініка” стала магчымай дзякуючы падтрымцы Германскага фонду Маршала Злучаных Штатаў і суфінансаванню з боку Еўрапейскага Саюза. Выказаныя меркаванні і пункты гледжання належаць аўтарам і не абавязкова адлюстроўваюць пагляды Германскага фонду Маршала Злучаных Штатаў, Еўрапейскага Саюза або любых звязаных з імі інстытутаў. Змест падаецца выключна ў інфармацыйных мэтах.



Co-funded by
the European Union

G | M | F

The German Marshall Fund
of the United States
STRENGTHENING TRANSATLANTIC COOPERATION