

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО СТАРТАПАМ ДЛЯ БЕЛАРУСОВ И УКРАИНЦЕВ**

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:** Darya N. (лидер команды), Anna Lissovskaya  
и студенты проектной группы

**Под руководством:** Kiryl Valoshyn

# ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО СТАРТАПАМ ДЛЯ БЕЛАРУСОВ И УКРАИНЦЕВ



★ **ПОДТВЕРДИ ИДЕЮ**  
Определи реальную  
проблему клиента и  
рынка. Проверь свою  
идею.

★ **СОЗДАЙ MVP**  
Создай минимально  
жизнеспособный продукт.  
Проверь своё решение на  
практике.

★ **НАЙДИ ПЕРВЫХ  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**  
Наладь первые  
контакты. Получи  
обратную связь и  
улучшай продукт.

★ **РАСТИ**  
Планируй рост.  
Определяй приоритеты и  
развивай свой стартап.

★ **ПОЛЬЗУЙСЯ  
ПОДДЕРЖКОЙ**  
Пользуйся программами  
и возможностями для  
стартапов в Литве и  
Польше.



# ВВЕДЕНИЕ

Начинать стартап — это интересно, и, если честно, немного пугающе. В интернете можно найти бесчисленное количество гайдов и историй успеха, но лишь немногие объясняют, что делать в первую очередь, что может подождать и какие ошибки стоят основателям больше всего времени и энергии. Задача усложняется, когда вы строите что-то новое и одновременно адаптируетесь к жизни в новой стране. Если вы из Беларуси или Украины и думаете о запуске стартапа в Литве или Польше — независимо от того, есть ли у вас уже идея или вы не знаете, с чего начать — этот тулкит создан для вас.

**Что вы получите:** это не абстрактная теория и не переработанная стартап-мудрость. Это практическая дорожная карта с четкой пошаговой логикой, готовыми к использованию инструментами и шаблонами, а также честными советами от основателей, которые уже прошли через это. Это не юридическая, финансовая или миграционная консультация — но она поможет вам понять, какие вопросы задавать, где искать надежную информацию и какие сообщества, программы и локальные ресурсы действительно стоят вашего времени.

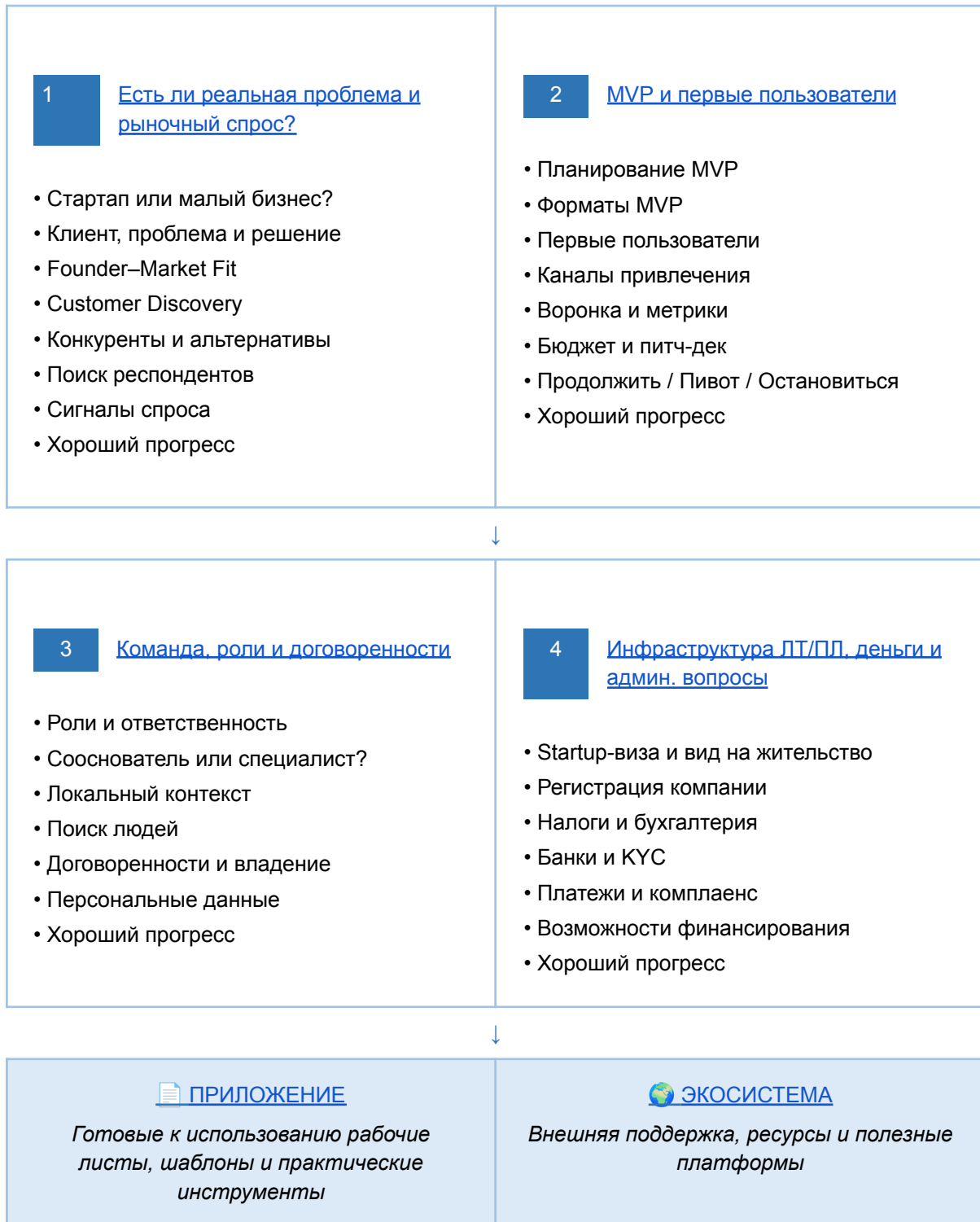
## Структура тулкита

- **Блок 1. Стартап или малый бизнес: что вы на самом деле строите?** — Начинается с понимания проблемы: определение правильного клиентского сегмента, поиск респондентов, проведение содержательных разговоров и определение того, реальна ли проблема, повторяется ли она и готовы ли за ее решение платить.
- **Блок 2. MVP и первые пользователи** — Как только у вас есть доказательства существования проблемы, фокус смещается на тестирование решения — форматы MVP, поиск первых пользователей, сбор обратной связи, измерение реального спроса и решение о том, продолжать, пивотировать или остановиться на основе фактов, а не предположений.
- **Блок 3. Команда, роли и договоренности** — Фокус на людях за проектом: определение ролей, выявление недостающих навыков, понимание того, когда нужен сооснователь, подрядчик, ментор или локальный специалист, и заключение договоренностей до того, как возникнут недопонимания.
- **Блок 4. Инфраструктура LT/PL, деньги и административные вопросы** — Только затем вы переходите к юридической структуре, налогообложению, банкингу и финансированию — темам, в которые основатели часто торопятся слишком рано, но которые становятся намного проще, когда вы понимаете, что вы строите, для кого и с кем.

Также в тулките есть приложение со всем необходимым: от карточек идей и трекера воронки до листа планирования MVP, таблицы договоренностей основателей и калькулятора бюджета — чтобы вам не пришлось создавать эти инструменты с нуля. Приложение также включает карту экосистемы для Литвы и Польши — стартап-сообщества, акселераторы, хакатоны, коворкинги, сети основателей, организации поддержки мигрантов, юридические ресурсы и многое другое — с прямыми ссылками, чтобы вы тратили меньше времени на поиск и больше — на создание.

**Помните: цель — не строить быстрее или продавать раньше, а создать то, что людям действительно нужно.**

## Ментальная карта



# 1. Валидация идеи: есть ли реальная проблема и рыночный спрос?

## 1.1 Стартап или малый бизнес: что вы на самом деле строите?

Прежде чем тестировать свою идею, будьте честны с собой: что вы строите — локальный сервис, малый бизнес или масштабируемый стартап? Ответ меняет то, что вам нужно валидировать и где искать клиентов.

Малый бизнес работает на известном рынке — кафе, агентство, локальный сервис или консалтинг. Стартап ищет масштабируемую, повторяемую модель в условиях неопределенности — софт, маркетплейс, платформа или новый способ решения существующей проблемы, который может расти за пределы вашего личного времени и усилий.

Для основателя в миграции это различие имеет значение сразу. Если вы строите локальный сервис в Польше или Литве, валидируйте язык, локацию, ценообразование и доверие на раннем этапе. Если вы строите SaaS или маркетплейс, Литва или Польша могут быть вашей операционной базой, а не рынком. В этом случае ваши респонденты — не в диаспорских чатах, а там, где находятся ваши будущие клиенты.

Типичная ошибка: Называть любой новый проект стартапом, потому что это звучит серьезнее.

Как лучше: Решите заранее, строите ли вы локальный бизнес или ищете масштабируемую модель. Вопросы валидации разные, каналы разные, риски разные.

Артефакт: Одно предложение, описывающее, что вы строите — локальный бизнес, диаспорский продукт, масштабируемый стартап или глобальный B2B — и почему это определяет, как вы будете это валидировать.

## 1.2 Формулирование идеи: клиент, проблема, решение, платательщик

После того как вы решили, что строите стартап, а не просто локальный сервис, следующий шаг — сделать идею достаточно конкретной, чтобы ее протестировать.

Большинство начинающих основателей описывают идею через решение — приложение, платформу, ИИ-инструмент, но это слишком рано.

Прежде чем что-либо строить, опишите идею через четыре элемента: у кого может быть проблема, в чем эта проблема заключается, какое решение вы хотите протестировать и кто может за это заплатить.

Расплывчатая идея дает расплывчатые интервью. Люди скажут, что это звучит интересно, но это ничего не говорит о том, реальна ли проблема, есть ли на это бюджет и изменит ли кто-то реально свое поведение.

Держите каждую часть конкретной. Клиент — конкретный человек или сегмент, сужайте по ситуации или поведению, а не только по демографии. Проблема — реальное трение, издержка или повторяющаяся сложность, а не отсутствие вашего продукта. Решение — ваша первая гипотеза, а не фиксированный продукт. Платательщик — это гипотеза: пользователь, человек с болью, лицо, принимающее решение, и держатель бюджета часто оказываются разными людьми.

Перед проведением интервью проверьте, как Литва или Польша связаны с вашей идеей. Находятся ли ваши первые клиенты здесь, в диаспоре или где-то еще? Нужен ли вам польский, литовский или английский язык, чтобы до них достучаться? И если кто-то готов платить, можете ли вы легально принимать платеж при вашем текущем статусе? Если ваш тест включает оплату, выставление счетов или обработку данных клиентов, проверьте соответствующие юридические и миграционные вопросы, прежде чем считать интерес реальным спросом.

Ваша ближайшая сеть контактов — полезная отправная точка, но это не рынок. Используйте ее, чтобы попрактиковаться и отточить вопросы, а затем как можно быстрее выходите за ее пределы.

Что говорят основатели: Локальный язык — это не деталь, которую можно решить позже. Основатели, тестировавшие маркетинг на локальных рынках без контента на уровне носителя языка, сообщали о плохих результатах — низкая конверсия, потраченный впустую бюджет и потеря доверия. Если ваш клиент локальный, попросите носителя языка проверить лендинг, рекламу и текст для клиентов, прежде чем тратить деньги на продвижение.

Типичная ошибка: Предполагать, что пользователь и плательщик — один и тот же человек.

Как лучше: Разделите роли до первых интервью. Используйте [Приложение 1.3](#) — Карта ролей, чтобы определить, кто использует продукт, кто чувствует боль, кто принимает решение и кто контролирует бюджет.

Артефакт: Заполненная Карточка идеи ([Приложение 1.1](#)) с клиентом, проблемой, решением и как минимум двумя гипотезами о плательщике.

### 1.3 Соответствие основателя и рынка: подходит ли вам эта проблема?

Идею стартапа нужно проверить на соответствие рынку — но также и на соответствие вам самим. Стоит честно проверить четыре вещи, прежде чем углубляться в валидацию.

Понимаете ли вы проблему? Личный опыт, профессиональный бэкграунд или тесный контакт с людьми, регулярно сталкивающимися с проблемой — подойдет любое из этого. Личная боль — валидная отправная точка, но ее недостаточно самой по себе. Вопрос в том, есть ли эта же проблема у других людей, достаточно часто и достаточно остро, чтобы создать спрос.

Можете ли вы достучаться до нужных людей? Если вы не можете получить доступ к респондентам, вы не сможете валидировать идею. Вам нужен реалистичный путь к нужным людям — не просто к тем, до кого легко достучаться.

Отнесутся ли они к вам серьезно? В B2B, здравоохранении, образовании, финансах или юридических услугах доверие может быть реальным барьером с самого начала. Подумайте заранее о том, откуда берется ваша убедительность — экспертиза, личный опыт, общее сообщество, локальный язык или теплое представление.

Есть ли у вас ресурс на это? Слабое соответствие основателя и рынка часто связано не с талантом, а со временем, финансовым давлением, нестабильным юридическим статусом или зависимостью от постоянной работы. Если вы можете работать над этим только нерегулярно, спланируйте меньший и более сфокусированный план валидации.

Для основателей в Литве и Польше переезд меняет ваш доступ к рынкам. Вы можете хорошо знать проблему из Беларуси или Украины, но здесь та же проблема может работать совсем иначе. Спросите себя честно: тестируете ли вы реальный рынок или только людей, социально близких к вам?

Если вы видите значительные пробелы, сузьте сегмент, найдите локального партнера или выберите рынок, до которого действительно можете добраться. Цель — не доказать, что вы идеальный основатель, а быть честным относительно того, где вы сильны, а где нужна помощь.

Типичная ошибка: Начинать валидацию до проверки того, позволяет ли ваш юридический или миграционный статус принимать оплату или проводить платный пилот.

Как лучше: Пройдите [Приложение 1.4](#) — Самооценка соответствия основателя и рынка перед первыми интервью. Если вы найдете пробелы в доступе, языке или юридическом статусе, решите, как их закрыть, прежде чем они станут блокером.

Артефакт: Заполненная самооценка соответствия основателя и рынка ([Приложение 1.4](#)) с выявленными пробелами и коротким описанием того, как вы их закроете.

## 1.4 Гипотезы и Customer Discovery

Прежде чем что-либо строить или регистрировать компанию, превратите свою идею в гипотезы и протестируйте их с реальными людьми.

Гипотеза — это то, во что вы верите, но еще не доказали. Customer discovery — это процесс проверки гипотез через прямые разговоры — не для того, чтобы спросить, нравится ли людям ваша идея, а чтобы понять, как они на самом деле решают проблему сегодня.

Начните с предположений, которые могут разрушить идею, если они неверны: действительно ли у этого клиента есть проблема, и повторяется ли она? Достаточно ли она болезненна, чтобы тратить на нее время или деньги? Как они решают ее сейчас? Есть ли кто-то с бюджетом, готовый платить? Если ваша идея зависит от литовского или польского рынка, добавьте еще один вопрос: делают ли локальный язык, доверие или регулирование идею реалистичной здесь?

Не полагайтесь только на друзей или людей, которые хотят вас поддержать. Формируйте список респондентов из нескольких кругов: ближайшая сеть контактов — для быстрой первой проверки, диаспорские сообщества — если проблема связана с миграцией, локальные польские или литовские респонденты — если рынок локальный, профессиональные сообщества — если идея B2B. Если все ваши интервью из одного социального круга, вы тестируете вежливость, а не спрос.

Начните с интервью о проблеме — не питчите, не объясняйте продукт. Спрашивайте о текущем процессе, недавнем опыте, существующих альтернативах и о том, во что обходится проблема. Фокусируйтесь на прошлом поведении, а не на будущих обещаниях. Интервью о решении идут позже, после того как у вас есть доказательства, что проблема реальна.

Более сильный сигнал — не вежливость, а действие: второй разговор, рекомендация, обсуждение бюджета или сравнение с тем, за что клиент уже платит.

Что говорят основатели: Основатели, которые пропустили валидацию и сразу перешли к разработке, часто тратили месяцы на продукты, которые не находили покупателей. Разговор с реальными людьми до написания кода или регистрации компании — это не предварительный этап. Это и есть работа.

Типичная ошибка: Переходить сразу к интервью о решении и питчить идею до подтверждения существования проблемы.

Как лучше: Начните с интервью о проблеме. Показывайте решение только после того, как у вас есть доказательства реальности боли. [Приложение 1.5](#) содержит ссылки на внешние ресурсы по структуре интервью и тестированию предположений.

Артефакт: Список из 5–10 респондентов для связи в ближайшие две недели и заметки из первых трех интервью.

## 1.5 Конкуренты и альтернативы

Конкурент — это не только другой стартап с похожим продуктом. Конкурент — это то, что клиент использует сегодня вместо вас: таблица Excel, фрилансер, Telegram-чат или просто бездействие. Самый важный вопрос не «у кого такой же продукт?», а «как клиент решает эту проблему сегодня?»

«У нас нет конкурентов» — обычно тревожный сигнал, а не сила. Если у клиентов есть реальная проблема, у них уже есть способ с ней справляться. Понимание их текущего решения помогает определить, чему они доверяют и что мотивировало бы их переключиться.

Для основателей в Литве и Польше этот шаг предотвращает конкретную ошибку: предположение, что решение, отсутствующее в вашем мигрантском кругу, отсутствует и на локальном рынке. То, что вы не видели решения, не значит, что его не существует. Возможно, вы просто смотрели не в том месте.

Начинайте с поведения клиента, а не со стартап-баз данных. Спрашивайте на интервью: как вы решаете это сегодня? Что было бы сложно заменить? Затем проверьте рынок сами — Google на языке, которым пользуется ваш клиент, Google Maps для локальных идей, LinkedIn для B2B, App Store и Google Play для цифровых продуктов. Если ваш целевой клиент локальный, поиск только на английском или русском пропустит большинство реальных альтернатив.

В приложении есть таблица конкурентов и альтернатив для системной проработки.

Типичная ошибка: Искать конкурентов только на английском языке или только в стартап-базах данных.

Как лучше: Ищите на языке вашего клиента. Google Maps, локальные каталоги, группы в Facebook и отраслевые ассоциации покажут альтернативы, которые полностью пропускает поиск на английском. Используйте [Приложение 1.6](#) — Шаблон конкурентного анализа, чтобы систематизировать находки.

Артефакт: Заполненная карта конкурентов и альтернатив, показывающая, что клиент использует сегодня, за что он платит и что потребуется для переключения.

## 1.6 Где искать респондентов в Литве и Польше

Как только вы определили клиентский сегмент для теста, ищите респондентов, которые уже проводят время в этом сегменте. Не начинайте со случайного опроса — начните с целевых разговоров.

Ваша ближайшая сеть — только для первой быстрой проверки. Друзья, коллеги и контакты в диаспоре помогают понять язык проблемы, но их недостаточно для валидации спроса.

Диаспорские и мигрантские сообщества полезны, если проблема связана с миграцией или нужны теплые представления. В Литве белорусская община насчитывает около 57 500 человек, а украинская — около 77 000 по состоянию на начало 2025 года. В Польше украинцы представляют крупнейшую предпринимательскую группу мигрантов, зарегистрировавшую десятки тысяч бизнесов с 2022 года. Эти сообщества дают реальный доступ к первым интервью — но люди могут поддерживать вас, потому что знают ваш контекст, а не потому что заплатили бы.

Профессиональные и отраслевые сообщества важны для идей в сфере HR, образования, недвижимости, HoReCa, здравоохранения, финтеха и юридических услуг. Ищите отраслевые группы, сообщества в LinkedIn, отраслевые мероприятия и ассоциации. Здесь вы найдете людей, близких к проблеме, а не просто легко достижимых.

Стартап- и фаундерская инфраструктура помогает достучаться до основателей, операторов, менторов и ранних последователей. В Литве Startup Lithuania — центральная отправная точка. В Польше экосистема распределена между Варшавой, Краковом, Вроцлавом, Гданьском и Познанью. Google for Startups Campus Warsaw, CIC Warsaw и Venture Café Warsaw — полезные точки входа, в основном через публичные мероприятия. Полная карта — в приложении.

Локальные институты важны, если ваша идея касается переезда, работы или регистрации бизнеса. В Вильнюсе International House Vilnius охватывает миграцию, трудоустройство, налоги и открытие бизнеса в одном месте. В Польше Ukrainian House Warsaw и Polish-Ukrainian Startup Bridge актуальны в зависимости от вашего фокуса.

Что говорят основатели: Литва или Польша часто является местом, где основатели живут, но не там, где находятся их клиенты. Для продуктов с глобальным рынком локальная экосистема лучше всего работает как операционная база: место для юридического лица, команды и инфраструктуры. Рассматривать ее как основной рынок, когда клиенты находятся в другом месте, — одна из самых распространенных ранних ошибок.

Локальные бизнес-сети и профессиональные клубы последовательно оказывались более полезными, чем диаспорские сообщества, для выстраивания доверия с локальными клиентами. В среде, основанной на рекомендациях, теплое представление весит больше, чем холодный подход — независимо от того, откуда вы.

## 1.7 Сигналы спроса и готовности платить

Позитивная обратная связь — это не то же самое, что спрос. Люди могут сказать, что ваша идея полезна, интересна, или что они попробуют ее, «когда она появится». Это слабые сигналы, если они не ведут к конкретному действию.

Думайте о сигналах на трех уровнях.

Слабые сигналы показывают интерес, но не обязательство: комплименты, лайки, расплывчатые обещания, бесплатное тестирование без продолжения, «держите меня в курсе». Не бесполезно, но и не валидация.

Средние сигналы предполагают, что проблема может быть реальной: человек подробно описывает ее, объясняет, как решает сейчас, делится цифрами, дает второе интервью или направляет вас к кому-то еще.

Сильные сигналы показывают движение к действию: обсуждение цены, бюджета, условий пилота, сроков, деталей счета или лиц, принимающих решения. В B2B это обычно означает, что в комнате находится человек с реальными полномочиями и бюджетом. В B2C это означает предзаказ, депозит, повторное обращение или оплату существующей альтернативы.

Просматривая свои интервью, сфокусируйтесь на нескольких ключевых вопросах. Описывает ли человек проблему конкретно и с недавними примерами? Повторяется ли она? Во что она обходится ему во времени, деньгах или усилиях? Что он использует вместо этого и платит ли он за это? И критически важно: может ли этот человек на самом деле решать, или ему нужен кто-то еще?

Ключевой вопрос не «нравится ли им это?», а «что они готовы сделать дальше?»

В Литве и Польше добавьте локальный слой. Если продукт для локального рынка, комфортно ли клиенту с предлагаемым языком? Если это B2B, нужна ли им локальная компания, счет-фактура, номер НДС или контракт? Если ваши первые респонденты из вашей диаспорской сети, сигнализируют ли они реальный спрос или личную поддержку? И если люди говорят, что заплатили бы, можете ли вы на самом деле принять оплату при вашем текущем статусе?

Что говорят основатели: Позитивные реакции потенциальных клиентов — включая крупные, известные компании — не всегда к чему-то приводят. Лица, принимающие решения, меняются, приоритеты сдвигаются, а закупки занимают месяцы. Сильный сигнал — это не аплодисменты. Это конкретный следующий шаг с кем-то, у кого есть полномочия и бюджет. То же самое касается вашей ближайшей сети: люди, которые вас знают, могут сказать, что идея отличная и они бы ею пользовались — но поддержка друзей, коллег или контактов в диаспоре не то же самое, что готовность платить.

Типичная ошибка: Считать второй разговор или позитивную реакцию на демо сильным сигналом.

Как лучше: Систематически отслеживайте силу сигнала по всем интервью, используя [Приложение 1.7](#) — Таблицу сигналов спроса. Один воодушевленный разговор — это не закономерность. Три похожих ответа от одного типа клиентов — да.

Артефакт: Заполненная Таблица сигналов спроса ([Приложение 1.7](#)), обобщающая результаты интервью, силу сигнала, доказательства, согласованные следующие шаги и ключевые локальные препятствия.

## 1.8 Как выглядит хороший прогресс

К концу этой части вам не нужен валидированный бизнес. Вам нужна ясность относительно того, реальна ли проблема и стоит ли продолжать.

Вы движетесь в правильном направлении, если можете описать, кто ваш первый клиент и где он находится, объяснить проблему его словами, а не своими, назвать как минимум две-три текущие альтернативы, которые он использует, определить, кто может платить и кто принимает

решение, и указать хотя бы один конкретный сигнал — не просто ободрение — который говорит о реальном спросе.

Вы также должны уметь сказать, является ли Литва или Польша вашим рынком или вашей операционной базой, и какие локальные вопросы языка, доверия или права нужно решить до платного теста.

Хороший результат — это не идеальный питч-дек и не зарегистрированная компания. Хороший результат: вы можете подкрепить свои слова реальными ответами реальных людей, а не догадками.

Используйте инструменты приложения как рабочие документы, а не как домашнее задание:

- [Приложение 1.1](#) — Карточка идеи помогает описать идею в тестируемом виде до первых интервью.
- [Приложение 1.2](#) — Канва ценностного предложения помогает отобразить, какие выгоды и боли ваше решение закрывает для конкретного сегмента клиентов.
- [Приложение 1.3](#) — Карта ролей помогает разделить пользователя, человека с болью, лицо, принимающее решение, и держателя бюджета — особенно полезно в B2B.
- [Приложение 1.4](#) — Самооценка соответствия основателя и рынка помогает выявить пробелы в доступе, языке и знании локального рынка до глубокой валидации.
- [Приложение 1.5](#) указывает на бесплатные внешние ресурсы по картированию гипотез, интервью с клиентами и конкурентному анализу.
- [Приложение 1.6](#) — обзорная таблица конкурентов, матрица сравнения функций, карта позиционирования и сводка SWOT.
- [Приложение 1.7](#) — Таблица сигналов спроса помогает отслеживать силу сигнала по респондентам и не путать вежливость со спросом.

Карта экосистемы в приложении дает практическую отправную точку для поиска респондентов, сообществ, акселераторов и мероприятий в Литве и Польше.

## 2. MVP и первые пользователи

Этот блок посвящен тестированию идеи на практике: как определить, нужен ли пользователям продукт, как протестировать решение без дорогостоящей разработки и где найти первых клиентов. На раннем этапе задача основателей — не создать «идеальный продукт», а получить реальные сигналы спроса как можно раньше и понять, есть ли проблема, за решение которой люди готовы платить.

Одно из самых распространенных заблуждений среди начинающих основателей — вера в то, что продукт сначала должен быть полностью разработан, и только потом выведен на рынок. На практике это часто приводит к потере времени и ресурсов: продукт может оказаться ненужным, а гипотезы — невалидированными. Поэтому MVP, интервью с клиентами и первичные тесты становятся основными инструментами валидации идеи на раннем этапе.

### 2.1 MVP как быстрый тест решения

MVP (Minimum Viable Product, минимально жизнеспособный продукт) — это самый простой способ протестировать предложенное решение до вложения значительного времени и ресурсов в разработку. Цель MVP — не создать полноценный продукт, а как можно быстрее

понять, готовы ли пользователи взаимодействовать с решением и решает ли оно реальную проблему. MVP может принимать разные формы: лендинг, демо-прототип, ручной сервис, no-code решение или пилотный проект. Формат следует выбирать исходя из тестируемой гипотезы и доступных ресурсов основателя.

Перед созданием MVP у основателей уже должна быть валидированная проблема, определенный целевой пользователь и первичное понимание потребностей клиента. Эти темы рассмотрены в Блоке 1: Формулирование идеи; Соответствие основателя и рынка; Сигналы спроса и готовности платить. На этом этапе цель — уже не понять проблему, а протестировать, создает ли предложенное решение ценность для потенциальных пользователей.

Что говорят основатели: Многие люди сначала строят продукт, а о пользователях или монетизации думают позже. Простой MVP помогает протестировать предположения на раннем этапе и избежать дорогостоящих ошибок.

Типичная ошибка: Создавать слишком много функций до запуска вместо тестирования одной ключевой гипотезы с максимально простой версией.

Как лучше: Используйте MVP для сбора доказательств до более крупных вложений. Цель — не доказать, что идея идеальна, а собрать достаточно информации для принятия обоснованных решений и снижения неопределенности до вложения значительного времени и ресурсов.

Артефакт: Заполненный План MVP ([Приложение 2.1](#)) с четкой гипотезой, методом тестирования, метрикой успеха и сроками.

## 2.2 Форматы MVP: лендинг, макет, no-code, ручной сервис, демо и пилот

Как только предприниматели подтвердили, что проблема действительно существует, следующий шаг — протестировать решение. На этом этапе важно выбрать формат MVP, который позволит быстро протестировать гипотезу и собрать обратную связь пользователей без значительных затрат на разработку.

Самый простой формат MVP — лендинг: одностраничный сайт с кратким описанием проблемы, решения и ценностного предложения продукта. Его цель — определить, готовы ли пользователи оставить контактные данные, присоединиться к списку ожидания или запросить ранний доступ. Лендинг обычно включает короткое предложение, ключевые преимущества продукта и форму регистрации.

Для более сложных продуктов можно использовать макеты и демо-прототипы, созданные в Figma или других дизайн-инструментах, без полномасштабной разработки. Этот формат особенно полезен для SaaS, финтех- и маркетплейс-проектов. Пользователи могут протестировать основные потоки продукта, а команда проекта — оценить, понятно ли решение и вызывает ли оно интерес. Более сильный сигнал спроса — не позитивная реакция на само демо, а готовность протестировать продукт, обсудить пилотный проект или назначить повторную встречу.

Во многих случаях предприниматели используют no-code, low-code и ИИ-инструменты вместо полноценной разработки продукта. Их цель — как можно быстрее протестировать гипотезы и собрать обратную связь пользователей. Такие решения позволяют создать первую версию продукта за несколько дней без технической команды. Примеры популярных инструментов и их применения представлены в таблице ниже.

Для многих стартапов эффективным форматом является ручной MVP, при котором предприниматели лично выполняют процессы, которые впоследствии планируется автоматизировать. Такой подход помогает быстрее валидировать гипотезы и глубже понять потребности клиентов. Ранние версии Airbnb и Zappos работали именно по этой модели.

В сегменте B2B наиболее важным форматом MVP часто является пилотный проект. Пилот предполагает ограниченное тестирование продукта с реальным клиентом и позволяет предпринимателям оценить не только интерес к продукту, но и его применимость в реальных бизнес-процессах клиента.

Список инструментов для создания лендингов, прототипов, no-code MVP, автоматизации рабочих процессов и ИИ-решений приведен в [Приложении 2.2](#): Инструменты и ресурсы для MVP. При выборе инструмента рекомендуется учитывать тип продукта, доступный бюджет и технические возможности команды.

Пример краткого предложения для платного пилотного проекта вместе с условиями успеха приведен в [Приложении 2.3](#): Шаблон предложения пилота. Чтобы проиллюстрировать, как может быть структурирована страница заявки для сбора лидов в рамках MVP, Приложение 2.5 содержит пример шаблона, который можно адаптировать под конкретный проект.

Что говорят основатели: No-code и ИИ-инструменты часто позволяют стартапам запускать MVP значительно быстрее и дешевле, чем традиционная разработка.

Как лучше: Призыв к действию (CTA) должен быть конкретным. Вместо «Узнать больше» лучше использовать формулировки вроде «Получить ранний доступ», «Записаться в список ожидания» или «Подать заявку». Некоторые предприниматели также используют fake door тесты — например, кнопку «Купить сейчас» или «Начать подписку», даже когда продукт еще не готов. Это помогает измерить не просто интерес к идее, а готовность пользователя к действию. Пилотный проект в идеале должен быть платным или иметь четко определенные заранее критерии успеха. Например: «Если наш инструмент снизит операционные затраты на 15% за 30 дней, компания соглашается подписать годовой контракт».

Артефакт: Выбранный формат MVP, подкрепленный соответствующими ресурсами из [Приложения 2.2](#), и заполненный шаблон пилота или лендинга для сбора лидов, адаптированный под проект ([Приложения 2.3](#) и [2.5](#)).

## 2.3 Первые пользователи и каналы привлечения в Литве и Польше

На этапе MVP цель — не масштабирование, а поиск первых 10–50 пользователей, готовых протестировать продукт и дать честную обратную связь. В большинстве случаев первые клиенты приходят через ручной аутрич, нетворкинг и локальные сообщества, а не через платную рекламу.

Перед поиском пользователей полезно подготовить короткое описание проекта (2–3 предложения), простой лендинг или демо, форму обратной связи и четкое предложение для тестируемых. Для B2B-проектов это может быть бесплатный пилот или ранний доступ. Для B2C-продуктов — бесплатное использование продукта в обмен на обратную связь.

### Литва

B2B сегмент: Для поиска первых B2B-пользователей чаще всего используются LinkedIn и персонализированный аутрич. Rekvizitai.lt и Paslaugos.lt помогают находить компании и

потенциальных клиентов. Дополнительные возможности для поиска пилотных пользователей и сбора обратной связи доступны через мероприятия Startup Lithuania и локальные стартап-встречи.

**B2C сегмент:** Для привлечения первых пользователей основатели часто полагаются на сообщества в Facebook, локальные районные группы в Вильнюсе и Каунасе, рекомендательные группы и Skelbiu.lt. Для цифровых, ИИ- и технологических продуктов полезны r/lithuania и специализированные IT-сообщества. Студенты университетов часто становятся эффективными тестировщиками мобильных приложений, EdTech-решений и потребительских сервисов.

Для продуктов, ориентированных на широкий литовский рынок, настоятельно рекомендуется качественная локализация на литовский язык.

## Польша

**B2B сегмент:** Для поиска первых B2B-пользователей основатели чаще всего используют LinkedIn, DMSales и персонализированные email-рассылки. DMSales и KRS помогают находить компании и контактные данные потенциальных клиентов. Дополнительные возможности для нетворкинга и поиска пользователей можно найти через стартап-мероприятия, отраслевые сообщества и профессиональные конференции.

**B2C сегмент:** Для привлечения первых пользователей часто наиболее эффективны группы в Facebook, локальные сообщества и OLX.pl. Сообщества, такие как Spotted Warszawa, Warszawa Lokalnie и Spotted Kraków, полезны для интервью с клиентами, тестирования MVP и сбора обратной связи. Для цифровых, ИИ- и технологических продуктов Wykor.pl и сообщества вроде AI Tinkers Warsaw помогают привлечь ранних последователей и собрать ценные инсайты.

Для более детального поиска компаний, профессиональных сообществ, стартап-программ и локальных контактов рекомендуется использовать ресурсы из раздела «Локальная экосистема: первые пользователи и аутрич».

Что говорят основатели: Основатели описывали своих первых 10–20 пользователей как момент, когда идея перестала быть теоретической — без них никакая отточенность продукта или маркетинговый бюджет не изменят того, выживет ли стартап на самом деле.

Типичная ошибка: Пропускать локальный перевод для литовского или польского рынка и полагаться на массовую рассылку холодных сообщений вместо персонализированного нетворкинга.

Как лучше: Локализируйте предложение перед аутричем и начинайте каждый разговор с вопроса о текущем процессе пользователя, а не с питча — приглашайте на короткий разговор или тест MVP, а не на продажу.

Артефакт: Список релевантных каналов привлечения, подготовленное сообщение для аутрича и первоначальная группа потенциальных пользователей, определенная для тестирования MVP и сбора обратной связи.

## 2.4 Воронка и простые метрики

На этапе MVP предприниматели одновременно проводят интервью с клиентами, демонстрируют прототипы и ищут первых пользователей. Чтобы не потерять контакты и договоренности, полезно вести простую воронку — структурированную таблицу для отслеживания контактов и статуса текущих разговоров.

Для ранних проектов обычно достаточно Google Sheets, Notion или Airtable. Типичная воронка включает имя контакта или компанию, источник лида, текущий статус, дату последнего взаимодействия, следующий шаг и заметки о клиенте. В частности, важно определить четкое следующее действие — конкретную активность и дедлайн для последующего контакта.

Большинство предпринимателей начинают со своей «теплой сети» — друзей, бывших коллег, профессиональных сообществ и акселераторских программ. После валидации ценностного предложения можно переходить к холодному аутричу. На раннем этапе, как правило, эффективнее вести 10–20 качественных контактов, чем рассылать сотни общих сообщений.

Для простоты предприниматели часто используют базовые стадии воронки: аутрич, интервью, демо, пилот/тест, успех и архив. Если контакт не отвечает после нескольких попыток, его можно перевести в архив.

Наряду с воронкой полезно отслеживать небольшое количество ключевых метрик, включая количество проведенных интервью, представленных демо, запущенных пилотных проектов, запланированных повторных разговоров и пользователей, согласившихся участвовать в тестировании. Более значимыми показателями являются повторные встречи, участие в пилотных программах и обсуждение бюджетов или решений о покупке, а не просмотры, лайки или комментарии.

Что говорят основатели: Если пользователь готов повторно инвестировать свое время в продукт, это один из сильнейших сигналов того, что основная проблема действительно существует и важна для решения.

Типичная ошибка: Отслеживать тщеславные метрики вроде просмотров и лайков и распылять усилия на слишком много лидов вместо фокуса на 10–20 качественных контактах.

Как лучше: Отслеживайте вовлеченность, которая действительно предсказывает спрос — повторные встречи, готовность обсуждать бюджет — и держите воронку компактной, с четким следующим действием и дедлайном для каждого активного контакта.

Артефакт: Заполненная Воронка ([Приложение 2.4](#)), дающая структурированный обзор потенциальных пользователей, действий по аутричу и итоговых решений.

## 2.5 Стартап-бюджет и питч-дек

На раннем этапе цель стартап-бюджета — не построить сложную финансовую модель, а понять, сколько ресурсов требуется для валидации ключевых гипотез и как долго команда может продолжать работу до получения выручки или инвестиций. Поэтому бюджет MVP должен быть простым и практичным, охватывающим разработку продукта, цифровые инструменты, маркетинг, юридические и бухгалтерские услуги, пилотные проекты, тестовую деятельность и личные расходы основателей.

Для быстрого запуска основатели могут использовать доступный no-code стек: Google Sheets или Airtable для баз клиентов и управления воронкой, Notion для документации, Tilda, Webflow

или Framer для лендингов, Make для автоматизации, а также различные no-code и ИИ-инструменты для создания первых прототипов. На этом этапе цель — не создать идеальную инфраструктуру, а минимизировать фиксированные расходы и сохранить ресурсы для валидации спроса.

Важнейшие бюджетные метрики — burn rate (скорость сжигания денег) и runway (запас хода). Burn rate измеряет, сколько денег стартап тратит каждый месяц, а runway показывает, на сколько месяцев хватит доступных ресурсов. Например, если у стартапа есть 12 000 евро доступных средств, ежемесячные расходы 2 500 евро и ежемесячная выручка 500 евро, то чистый burn rate равен 2 000 евро, а runway составляет 6 месяцев. Такие расчеты помогают основателям понять, сколько у них времени на привлечение клиентов и достижение product-market fit.

Наряду с бюджетом основателям следует подготовить простой питч-дек, четко доносящий идею стартапа до менторов, партнеров и потенциальных инвесторов. На этапе MVP дек должен кратко объяснять проблему, решение, рыночную возможность, бизнес-модель, тракшн (если есть), стратегию выхода на рынок для привлечения первых пользователей, финансовые предположения, включая burn rate и runway, а также требуемое финансирование и его предполагаемое использование.

Типичная ошибка: Не включать личный runway в бюджет, что вынуждает основателей отказываться от стартапа рано просто для покрытия личных счетов.

Как лучше: Планируйте три сценария. В пессимистичном сценарии выручка отсутствует несколько месяцев. В реалистичном сценарии стартап привлекает первых платящих клиентов. В оптимистичном сценарии продажи быстро растут, или компания получает грант или инвестиции. Сценарное планирование снижает риск чрезмерно оптимистичных финансовых предположений.

Артефакт: Подготовленный План питч-дека по структуре из [Приложения 2.6](#), вместе с заполненным расчетом Стартап-бюджета с использованием калькулятора из [Приложения 2.7](#) для оценки затрат, runway и ключевых финансовых предположений.

## 2.6 Продолжить / пивот / остановиться

После проведения интервью с клиентами, тестов MVP и пилотных проектов основателям следует регулярно оценивать результаты и принимать решения на основе реальных рыночных сигналов. Один из самых распространенных фреймворков для этого — подход «продолжить / пивот / остановиться».

Продолжить означает, что ключевые гипотезы валидируются. Пользователи возвращаются к продукту, участвуют в пилотных проектах, присоединяются к списку ожидания, делают предзаказы или совершают первые платежи. Эти сигналы говорят о том, что решение решает значимую проблему и заслуживает дальнейшей разработки.

Пивот означает изменение одного элемента проекта — целевой аудитории, функций продукта, канала распространения или модели монетизации. Этот вариант уместен, когда есть доказательства интереса клиентов, но текущая версия решения не дает ожидаемых результатов.

Остановиться означает, что после нескольких раундов тестирования пользователи не возвращаются к продукту, не хотят участвовать в тестировании и не проявляют готовности

платить. В таких ситуациях прекращение проекта может быть более рациональным решением, чем продолжение разработки без валидированного спроса.

Типичная ошибка: Продолжать инвестировать в проект просто потому, что уже потрачено много времени и ресурсов. Прошлые усилия следует рассматривать как цену обучения и получения опыта, а не как причину игнорировать рыночную обратную связь.

Как лучше: Чтобы избежать решений, основанных только на интуиции, полезно заранее определить четкие критерии продолжения, пивота и остановки и регулярно сравнивать их с фактическими результатами проекта.

Артефакт: Заполненная таблица оценки Продолжить / Пивот / Остановиться ([Приложение 2.8](#)), используемая для оценки результатов и определения следующих шагов проекта.

## 2.7 Что делать, если проект не набирает тракшн

Если пользователи не возвращаются к продукту, не хотят его тестировать или не проявляют готовности платить, важно пересмотреть обратную связь клиентов, интервью с клиентами и основные гипотезы проекта.

Во многих случаях пивот эффективнее, чем продолжение разработки невалидированной идеи. Пивот может включать изменение целевой аудитории, функциональности продукта, канала распространения или модели монетизации.

Если после нескольких итераций тестирования продукт по-прежнему не набирает тракшн, а доступные ресурсы постепенно истощаются, закрытие проекта может быть более рациональным решением, чем продолжение вложения времени и денег без доказательств спроса. При этом важно сохранить полученные уроки и применить их к будущим проектам.

Подробный список рекомендуемых шагов по сворачиванию проекта можно найти в [Приложении 2.9](#): Чек-лист закрытия проекта, который содержит практические рекомендации для ситуаций прекращения проекта.

## 2.8 Как выглядит хороший прогресс

На ранних этапах стартапа прогресс следует измерять обучением и валидацией, а не объемом выполненной разработки. Стартап демонстрирует хороший прогресс, когда он последовательно собирает доказательства того, что реальная проблема клиента существует и что предложенное решение создает ценность. Сильные индикаторы включают интервью с клиентами, которые многократно подтверждают одну и ту же боль, пользователей, добровольно возвращающихся к продукту, участие в пилотных проектах, рекомендации, регистрации в списке ожидания и обсуждение ценообразования или решений о покупке.

Хороший прогресс также означает снижение неопределенности. Основатели должны постепенно вырабатывать более четкое понимание своих целевых пользователей, наиболее эффективных каналов привлечения, поведения клиентов и конкурентной среды. Отслеживание активности аутрича, обратной связи пользователей, результатов MVP и конверсии воронки помогает определить, какие предположения подтверждаются доказательствами, а какие требуют корректировки.

Важно, что прогресс не всегда означает движение вперед с изначальной идеей. Опровержение предположения через интервью, тесты MVP или пилотные проекты также ценно, потому что предотвращает ненужные инвестиции в решение, не имеющее спроса. Регулярный пересмотр обратной связи клиентов, метрик вовлеченности, результатов воронки и финансовых показателей, таких как burn rate и runway, позволяет основателям принимать обоснованные решения о том, продолжать, пивотировать или остановиться. В конечном счете хороший прогресс демонстрируется растущими доказательствами того, что пользователи признают проблему, взаимодействуют с решением и готовы вкладывать в него свое время, внимание или деньги.

Используйте инструменты приложения как рабочие документы, а не как домашнее задание:

- [Приложение 2.1](#) — План MVP помогает определить гипотезу, подход к тестированию, метрики успеха и сроки.
- [Приложение 2.2](#) — Инструменты и ресурсы для MVP предоставляет инструменты для создания лендингов, прототипов, no-code MVP и ИИИ-решений.
- [Приложение 2.3](#) — Шаблон предложения пилота помогает структурировать пилотные проекты и определить критерии успеха.
- [Приложение 2.4](#) — Воронка помогает отслеживать контакты, активность аутрича и последующие действия.
- [Приложение 2.5](#) — Шаблон лендинга для заявок предоставляет простую структуру для сбора лидов и валидации спроса.
- [Приложение 2.6](#) — План питч-дека содержит ключевые слайды, обычно ожидаемые в презентации стартапа на раннем этапе.
- [Приложение 2.7](#) — Калькулятор стартап-бюджета помогает оценить затраты, burn rate, runway и финансовые сценарии.
- [Приложение 2.8](#) — Фреймворк Продолжить, Пивот, Остановиться помогает оценить прогресс и решить о следующих шагах.
- [Приложение 2.9](#) — Чек-лист закрытия проекта помогает основателям структурированно закрыть проект и зафиксировать ключевые уроки.

### 3. Команда, роли и договоренности

О чем эта часть

На раннем этапе ваша основная команда может быть небольшой: один основатель, несколько сооснователей или первые сотрудники. Но проект также зависит от сети поддержки вокруг команды: менторов, советников, подрядчиков, локальных специалистов, юристов, бухгалтеров, контактов в сообществе и других стейкхолдеров. Они не всегда являются частью команды, но могут сильно влиять на то, продвигается ли проект.

В этой части вы проясните, с кем вы строите проект, кто за что отвечает и какие договоренности не следует откладывать. Цель — не «найти людей». Цель — ясно увидеть, какие роли нужны вашей основной команде сейчас, каких навыков или поддержки не хватает и как закрыть этот пробел: внутри команды, через внешнюю поддержку, через сообщество или с помощью платного специалиста.

В новой стране вопрос команды усложняется. Кто говорит на местном языке? Кому здесь доверяют клиенты? Кому принадлежит код, дизайн или бренд, если их создал подрядчик? Может ли каждый основатель легально работать над проектом, получать оплату или владеть долей? Вам не нужно отвечать на все это немедленно, но эти вопросы должны оставаться видимыми, пока вы строите команду и решаете, что проверить у специалиста.

К концу этой части вы должны понимать, какие роли нужны вашему проекту, какой поддержки не хватает, где искать людей в Литве и Польше, и какие договоренности или вопросы к специалистам нужно прояснить на раннем этапе. В приложении вы найдете шаблоны для картирования ролей, выявления недостающих навыков, фиксации договоренностей основателей и проверки, кому принадлежат материалы, созданные для проекта.

### 3.1 Начните с ответственности, а не с людей

Легко начать с вопроса: «Кого мне нужно найти?» Технического сооснователя, продавца, локального партнера, дизайнера, юриста, кого-то, кто знает рынок. Но прежде чем искать людей, лучше спросить: что должно быть сделано, чтобы проект продвигался, и кто отвечает за каждую часть?

На раннем этапе ваша команда не обязана выглядеть как департаменты компании. Один человек может занимать несколько ролей. Основатель может разговаривать с клиентами, тестировать продукт, писать первые продающие сообщения и управлять подрядчиками. Это нормально. Риск появляется, когда у важной работы нет владельца. Если никто не отвечает за разговоры с клиентами, они не происходят. Если никто не владеет продажами, проект может остаться на стадии идеи. Если никто не понимает локальный рынок, команда может упустить детали языка, доверия или культуры, важные в Литве или Польше.

Первый шаг — не нанимать. Первый шаг — увидеть работу ясно. Используйте [Приложение 3.1](#) — Карту ролей, когда чувствуете, что проекту нужен «кто-то еще», но еще не уверены, кто именно. Инструмент помогает отделить людей от ответственности: что нужно сделать, кто владеет этим сейчас и что все еще не покрыто.

Типичная ошибка: Говорить «мы оба работаем над всем» и считать это структурой команды.

Как лучше: Держите структуру простой, но называйте ответственность. Кто-то должен владеть customer discovery. Кто-то должен владеть тестированием продукта. Кто-то должен владеть продажами или первыми разговорами с клиентами. Кто-то должен поддерживать ритм проекта: следующие шаги, бэклог, решения и последующие действия.

Что говорят основатели: Ранние команды часто фокусируются на недостающем навыке: нет разработчика, нет продавца, нет локального эксперта. Но опыт основателей показывает, что время и владение ответственностью могут быть не менее важны. Первую версию иногда можно построить с помощью no-code инструментов, ИИ-инструментов или подрядчиков. Труднее заменить человека, который поддерживает движение проекта каждую неделю: следит за решениями, держит следующий шаг ясным и возвращает работу в движение, когда все заняты.

Артефакт: Заполненное [Приложение 3.1](#) — Карта ролей с ключевой ответственностью на следующие 1–3 месяца, текущими владельцами и непокрытыми ролями.

### 3.2 Сооснователь или другой вид помощи?

Легко назвать кого-то сооснователем, когда он воодушевлен идеей. Но воодушевление — не то же самое, что долгосрочная ответственность.

Сооснователь разделяет риск, решения и последствия. Этот человек может получить долю (equity) — серьезное решение, даже если компания еще не существует или не имеет выручки.

Сооснователь может понадобиться, если проект не может двигаться без недостающей ключевой роли: кого-то, кто может строить продукт, продавать на конкретном рынке, привносить глубокое отраслевое знание или открывать доступ к клиентам, до которых вы не можете добраться в одиночку. Но не каждый недостающий навык означает, что вам нужен сооснователь. Если вам нужен сайт, платная реклама, логотип, первый прототип, бухгалтерская поддержка, юридическая консультация или помощь с автоматизацией, это может быть подрядчик, ментор, советник или локальный специалист.

Полезно рано разделить основную команду и внешнюю поддержку. Сооснователь разделяет долгосрочную ответственность, риск и принятие решений. Менторы, советники, подрядчики и локальные специалисты могут быть очень важны, но обычно поддерживают проект извне. Ментор помогает вам думать. Советник дает более конкретную поддержку — отраслевые знания, представления или экспертизу рынка. Подрядчик или специалист выполняет конкретную задачу: дизайн, разработку, юридическую работу, бухгалтерию, маркетинг, контент, исследования, поддержку продаж, операции или миграционную поддержку.

Эти роли могут пересекаться в реальной жизни, но ожидания не должны быть расплывчатыми. Подрядчик — не сооснователь просто потому, что построил ваш сайт. Ментор не получает автоматически долю за то, что дал совет. У советника не должно быть неясных ожиданий относительно владения, оплаты или принятия решений.

Прежде чем предлагать долю или называть кого-то сооснователем, остановитесь и спросите: берет ли этот человек долгосрочный риск вместе с вами, принимает ли ключевые решения вместе с вами и приносит ли что-то, без чего проект действительно не выживет? Если ответ неясен, начните с меньшего теста: несколько интервью с клиентами, лендинг, прототип, продающее сообщение или проверка локального рынка.

Используйте [Приложение 3.2](#) — Матрицу пробелов в навыках, когда не уверены, нужен ли вам сооснователь, подрядчик, ментор или специалист. Смысл инструмента — превратить «нам нужен кто-то» в четкий пробел: навык, время, доступ, локальное знание или юридическая ясность.

Типичная ошибка: Давать титул сооснователя или долю, потому что кто-то заинтересовался идеей.

Как лучше: Сначала протестируйте рабочие отношения. Если человек не проявляет ответственности на маленькой задаче, он, вероятно, не должен становиться долгосрочным партнером.

Артефакт: Первая версия [Приложения 3.2](#) — Матрицы пробелов в навыках, показывающая, какой поддержки не хватает и должна ли она покрываться сооснователем, подрядчиком, ментором, советником, сообществом или специалистом.

### 3.3 Локальный контекст — тоже навык

Для украинских и белорусских основателей в Литве и Польше локальный контекст может быть одним из самых важных недостающих навыков. Это особенно верно, когда проект затрагивает локальный язык, локальную рекламу, найм, физические помещения, банки, платежи, контракты, регулируемую деятельность или данные клиентов.

Локальный контекст может означать разное: как клиенты принимают решения, каким каналам они доверяют, как общаться на литовском или польском, где найти надежных подрядчиков, как работают локальные институты и какие юридические, налоговые или миграционные вопросы нужно проверить до того, как давать обещания.

Используйте [Приложение 3.2](#) — Матрицу пробелов в навыках и здесь. Она помогает избежать неправильного упрощения: считать каждый пробел проблемой сооснователя. Технический пробел, пробел в продажах, пробел в знании локального рынка и юридический пробел могут требовать разных решений.

Типичная ошибка: Копировать тех же людей, сообщения и подрядчиков, которые работали в Украине или Беларуси, ожидая, что они сработают в Литве или Польше.

Как лучше: Если задача затрагивает язык, доверие, продажи, рекламу, локальных клиентов или локальные правила, проверьте локальный опыт. Попросите примеры предыдущей работы на этом рынке. Начните с маленького теста, прежде чем давать большой бюджет или критическую задачу.

Что говорят основатели: Основатели часто полагаются на знакомых людей из родной страны, входя на новый рынок. Это может работать для некоторых задач, но становится рискованным, когда работа зависит от локального языка, доверия, поведения клиентов или локальных правил.

Для маркетинга, продаж, найма, юридических, бухгалтерских, налоговых или миграционных вопросов в Литве или Польше проверьте, действительно ли человек понимает локальный контекст. Локальный контекст — это не просто перевод, это знание того, как рынок, институты и правила работают на практике. Поэтому локальные юристы, бухгалтеры, налоговые консультанты и миграционные специалисты могут быть частью вашей сети поддержки вокруг проекта, даже если они не входят в основную команду.

### 3.4 Где искать людей и поддержку

Не существует единого места, где живут «нужные люди». Правильный канал зависит от того, какая поддержка вам нужна. Сооснователь, первый сотрудник, ментор, советник, подрядчик, локальный бухгалтер, юрист или представление первого клиента обычно приходят из разных мест.

В этом разделе мы объясняем, как выбрать правильный канал поиска. Конкретные ссылки и отправные точки собраны в карте экосистемы в приложении: сети менторов, стартап-сообщества, юридические ресурсы, рекомендации бухгалтеров и налоговых консультантов, платформы подрядчиков и локальные бизнес-сети.

Если вы ищете сооснователей, стартап-коллег или людей, понимающих ранние проекты, начните со стартап-мероприятий, встреч основателей, акселераторских программ, хакатонов, университетских центров предпринимательства, LinkedIn и коворкингов. Если вам нужны локальные специалисты, подрядчики, персонал, помещения, ремонтные бригады, бухгалтеры, юристы, налоговые консультанты или офлайн бизнес-контакты, рекомендации и бизнес-сети могут работать лучше, чем питч-мероприятия.

## Литва

Для стартап-ориентированных контактов в Литве полезными отправными точками являются мероприятия Startup Lithuania, Startup Fair, акселераторы, коворкинги и локальные встречи основателей.

Для бизнеса и локальных контактов BNI Lithuania может быть актуальна для нетворкинга и рекомендаций. Бизнес-сообщества, локальные предприниматели, бухгалтеры, юристы и диаспорские группы также могут помочь найти надежные контакты и людей, понимающих, как рынок работает на практике.

Для подрядчиков и поставщиков услуг можно проверить Paslaugos.lt для практических услуг и Rekvizitai.lt для поиска литовских компаний. Используйте эти платформы как отправную точку, а не как автоматическое доверие: проверяйте отзывы, просите примеры и начинайте с маленькой задачи.

## Польша

Для стартап-ориентированных контактов в Польше полезными отправными точками являются Startup Poland, локальные встречи основателей, коворкинги, университетские центры предпринимательства и акселерационные программы. Для иностранных стартапов, выходящих в Польшу, также полезен Poland Prize / PARP, который фокусируется на иностранных стартап-командах, выходящих на польский рынок.

Для бизнеса и локальных контактов BNI Polska может быть полезна для нетворкинга и рекомендаций. Вы также можете искать локальные группы предпринимателей, профессиональные сообщества, диаспорские группы, бухгалтеров, юристов и других основателей, которые могут порекомендовать надежных людей.

Для подрядчиков и поставщиков услуг ALEO может помочь в поиске и проверке компаний, а Useme может быть полезен для фриланс- или удаленной работы подрядчиков. Как и с любой платформой, проверяйте опыт человека, просите примеры и тестируйте сотрудничество, прежде чем давать большую задачу.

Для более полного списка конкретных ссылок используйте карту экосистемы в приложении. Она включает места для поиска менторов, советников, юридической поддержки, бухгалтеров, налоговых и миграционных специалистов, подрядчиков, бизнес-сетей и стартап-сообществ.

Ключевое — сделать ваш запрос конкретным. «Я ищу людей» — слишком расплывчато. «Я ищу литовскоговорящего маркетингового подрядчика с локальным опытом в ритейле» или «Я хочу встретить основателей, которые продавали польским малым бизнесам» — гораздо проще помочь.

Когда вы определяете недостающую роль или навык, добавьте канал поиска прямо в Приложение 3.2 — Матрицу пробелов в навыках. Это поможет превратить «нам нужен кто-то» в конкретный следующий шаг: где искать, кого спросить и с какого маленького теста начать.

Сообщество — не то же самое, что команда. Оно не заменяет сооснователя, юриста или бухгалтера. Но оно может помочь найти людей, проверить предположения, получить обратную связь и избежать работы в одиночку слишком долго. Для стартап-ориентированной поддержки смотрите встречи основателей, акселераторы, коворкинги и мероприятия экосистемы. Для бизнес-ориентированной поддержки смотрите рекомендательные сети, бизнес-клубы, профессиональные ассоциации и локальные группы предпринимателей. Для мигрант-специфичной поддержки украинские и белорусские сообщества могут быть полезны, потому что люди там уже могут понимать практические вопросы вокруг языка, статуса, банков, документов, найма и надежных поставщиков услуг.

Типичная ошибка: Искать только в стартап-пространствах, даже когда проекту нужны локальные бизнес-контакты, подрядчики, помещения, персонал или практическое знание рынка.

Как лучше: Выбирайте канал поиска в зависимости от роли. Стартап-мероприятия хороши для основателей, менторов и контактов экосистемы. Бизнес-сети, рекомендации, диаспорские группы и локальные каталоги могут лучше подойти для бухгалтеров, подрядчиков, офлайн бизнес-партнеров, поставщиков услуг и надежных локальных контактов.

Что говорят основатели: Полезные люди не всегда находятся на стартап-мероприятиях. Для локальных или офлайн-проектов основатели часто полагаются на бизнес-сообщества, рекомендации, диаспорские группы, бухгалтеров, юристов, других предпринимателей и локальных поставщиков услуг.

Основатели также используют LinkedIn и личные сети не только для «найма людей», но и для поиска респондентов, ранних партнеров и людей, понимающих рынок. Иногда первый полезный контакт — не будущий член команды, а тот, кто помогает вам понять, как рынок на самом деле работает.

Сообщество основателей полезно не только для мотивации. Оно может дать вам людей для тестирования идеи, контакты для последующих действий, обратную связь по первой версии и лучшее понимание того, как работает локальный рынок.

Артефакт: Каналы поиска, добавленные в [Приложение 3.2](#) — Матрицу пробелов в навыках: где искать, кого спрашивать, какие ссылки карты экосистемы использовать и с какого маленького теста начать для каждого важного пробела.

### 3.5 Договоренности, владение и юридические документы

Доля (equity) означает владение в компании. Для начинающей команды может быть странно обсуждать это до появления выручки, инвестиций или даже зарегистрированной компании. Но избегание разговора не устраняет проблему. Оно лишь переносит проблему в будущее.

Большинство конфликтов основателей начинаются с вещей, которые никто не обсудил вслух. Кто работает сколько часов? Кто вложил деньги? Кто принимает решения? Кто получает какую долю? Кому принадлежит работа, сделанная до существования компании? Вам не нужно решать все юридические детали в одиночку, но следует обсудить бизнес-логику до похода к юристу. Юрист может помочь задокументировать договоренность, но не может решить, что справедливо для вашей команды.

На этом этапе проясните основные области: время, роль, вклад, деньги, принятие решений, ожидания по доле, владение работой, конфликты, уход из проекта и закрытие проекта. Если кто-то создает важные материалы, разговаривает с клиентами от вашего имени, имеет доступ к данным пользователей, управляет аккаунтами, представляет проект или ожидает долю, эти отношения также следует прояснить.

Используйте [Приложение 3.3](#) — Таблицу договоренностей основателей, чтобы записать командные договоренности простым языком. Затем используйте [Приложение 3.4](#) — Чек-лист договоренностей основателей перед юристом, чтобы увидеть, какие темы следует формализовать или проверить у специалиста. Используйте [Приложение 3.5](#) — Чек-лист интеллектуальной собственности и владения, когда кто-то создает что-то важное для проекта.

Договор основателей описывает, как основатели работают вместе. В зависимости от структуры компании и страны похожие темы могут появляться в акционерном соглашении, учредительных документах или других юридических документах. Vesting (вестинг) означает, что основатель или член команды зарабатывает свои доли со временем или после выполнения согласованных условий. Идея в том, чтобы избежать ситуации, когда кто-то уходит очень рано, но сохраняет большую часть компании, пока остальные продолжают работать. Точные условия следует обсудить с юристом.

Для Литвы Startup Lithuania предоставляет типовые юридические документы для стартапов, включая договор учреждения, устав, трудовой договор, соглашение о передаче и лицензии ИС, соглашение о неразглашении, опционное соглашение, политику конфиденциальности и акционерное соглашение.

Для Польши Innovations Hub Foundation предоставляет юридические шаблоны и практические руководства для польской стартап-экосистемы.

Используйте эти шаблоны как основу для разговора, а не как короткий путь. Шаблон может показать вам, какие темы важны. Он не может решить, что справедливо для вашей команды или что верно для вашей юридической ситуации.

Многие начинающие основатели слышат «интеллектуальная собственность» и думают только о патентах. На раннем этапе это обычно намного практичнее. Интеллектуальная собственность означает творения и материалы, которые могут иметь ценность для проекта: код, сайт, дизайн, логотип, название бренда, домен, тексты, питч-дек, фотографии, заметки интервью с клиентами, база лидов, no-code рабочие процессы, промпты для ИИ, автоматизации, аккаунты в соцсетях, рекламные материалы и работа подрядчиков.

Типичная ошибка: Откладывать обсуждение сложных вопросов до конфликта, выручки, инвестиций или выгорания.

Как лучше: Обсуждайте сложные вопросы, пока все спокойны. Легче договориться об ответственности, логике доли, правилах выхода и владении до того, как проект станет эмоционально или финансово тяжелым.

Что говорят основатели: Договоренности основателей часто кажутся чем-то, что можно решить позже, после регистрации, выручки или инвестиций. Но опытные основатели относятся к ним как к части построения команды, а не как к побочной бумажной работе.

Сложные вопросы обычно очень практичны: кто принимает окончательные решения, кто за что отвечает, как делятся деньги, что происходит, если кто-то уходит, и как команда справляется с потерями или конфликтами. Эти темы легче обсуждать до того, как отношения станут напряженными.

Артефакт: Заполненное [Приложение 3.3](#) — Таблица договоренностей основателей, плюс [Приложение 3.4](#) — Чек-лист договоренностей перед юристом с открытыми вопросами для юриста или специалиста. Если материалы проекта уже существуют, также обновите [Приложение 3.5](#) — Чек-лист интеллектуальной собственности и владения.

### 3.6 Персональные данные и мигрант-специфичные вопросы

Персональные данные стоит заметить рано. GDPR (Общий регламент по защите данных) — основной европейский фреймворк защиты персональных данных. Вам не нужно становиться экспертом по защите данных до старта, но нужно знать, когда в вашем проекте появляются персональные данные и кто за них отвечает.

Персональные данные могут включать имена, email, номера телефонов, резюме, адреса, платежные данные, профили пользователей, базы клиентов, заметки интервью, фотографии, сообщения и иногда технические идентификаторы. Если у подрядчиков, советников или сооснователей есть доступ к этим данным, вопрос становится частью командной ответственности тоже.

Для Литвы Государственная инспекция по защите данных предоставляет информацию и рекомендации. Для Польши Управление по защите персональных данных предоставляет информацию по темам защиты данных.

Для украинских и белорусских основателей в Литве и Польше командные решения также связаны с миграционными, банковскими, налоговыми и юридическими вопросами. Два основателя из одной страны могут иметь разный статус, разные права на работу, разные налоговые ситуации, разные банковские риски и разные варианты быть акционером или директором компании. Один сооснователь может жить в Польше, другой в Литве, третий в Украине или Беларуси. Подрядчик может работать из другой страны. Будущий инвестор или банк может спросить, кому принадлежит компания и где находятся вовлеченные люди.

Типичная ошибка: Копировать структуру от друга, Telegram-чата или другого основателя, не проверив собственный статус и структуру команды.

Как лучше: Запишите реальную ситуацию вашей команды: страны, статусы, роли, ожидаемые платежи, владение и право подписи. Затем обсудите это с юридическим, налоговым или миграционным специалистом, прежде чем давать обещания или подписывать документы.

Что говорят основатели: Официальная информация — хорошая отправная точка, но она часто описывает стандартный случай. Мигрантские основатели могут иметь разный статус проживания, разные пути легализации и разные вопросы о регистрации компании, налогах, банках и партнерствах.

Не полагайтесь только на общую веб-страницу или чужой опыт. Если в вашей команде есть люди с разным статусом, странами проживания или ролями владения, запишите вашу точную ситуацию и проясните ее у соответствующего учреждения или специалиста, прежде чем принимать решения.

Артефакт: Ситуация команды и вопросы риска, добавленные в [Приложение 3.4 — Чек-лист перед юристом](#): страны, статусы, роли, ожидаемые платежи, владение, право подписи и вопросы специалистам.

### 3.7 Как выглядит хороший прогресс?

К концу этой части вам не нужна идеальная команда или полная сеть поддержки. Вам нужна ясность.

Вы движетесь в правильном направлении, если можете объяснить, кто входит в основную команду, кто поддерживает проект извне, какие роли критичны сейчас и какая ответственность

все еще не покрыта. Вы должны уметь сказать, ищите ли вы сооснователя, подрядчика, советника, ментора, локального специалиста, сообщество или профессиональную поддержку — и почему.

У вас также должна быть первая версия неудобных разговоров: кто что вкладывает, кто за что отвечает, чего люди ожидают, кому принадлежат уже созданные материалы и какие юридические, вопросы данных или миграции требуют проверки специалиста.

Хороший результат — это не отполированный юридический пакет. Хороший результат — команда больше не действует только на предположениях.

Используйте инструменты приложения как рабочие документы, а не как домашнее задание:

- [Приложение 3.1](#) — Карта ролей помогает увидеть, кто владеет каждой ключевой ответственностью.
- [Приложение 3.2](#) — Матрица пробелов в навыках помогает решить, какой поддержки не хватает. Заполняя ее, также отметьте, где вы будете искать эту поддержку и какие ссылки карты экосистемы могут помочь: сеть менторов, стартап-мероприятие, бизнес-сеть BNI-типа, LinkedIn, диаспорская группа, локальный каталог, платформа подрядчиков, рекомендация бухгалтера или юриста, акселератор или университетская сеть.
- [Приложение 3.3](#) — Таблица договоренностей основателей помогает записать ранние договоренности простым языком.
- [Приложение 3.4](#) — Чек-лист договоренностей перед юристом помогает превратить командные договоренности в вопросы для юриста, налогового консультанта или миграционного специалиста.
- [Приложение 3.5](#) — Чек-лист интеллектуальной собственности и владения помогает проверить, кому принадлежит код, дизайн, бренд, контент, данные и другие материалы, созданные для проекта.

Построение команды на раннем этапе — это не создание идеальной структуры компании. Это делание невидимого видимым: кто что делает, кто за что отвечает, кто какие риски берет, и какие договоренности уже ясны до того, как проект станет слишком сложным.

## 4. Инфраструктура LT/PL, деньги и административные вопросы

Этот блок — самый «локальный» в тулките. К этому моменту предполагается, что идея валидирована, решение протестировано хотя бы как MVP, и у основателя есть понимание, с кем он строит проект. Блок 4 посвящен тому, что нужно сделать, чтобы вывести проект из тестового режима в режим юридически действующего бизнеса именно в Литве или Польше: статус, форма бизнеса, налоги, банк и деньги для роста.

Стоит сразу задать рамку. Этот блок — не юридическая, бухгалтерская или миграционная консультация. Правила зависят от гражданства человека, статуса проживания, состава команды и бизнес-модели, и они часто меняются. Цель блока — не дать готовые ответы, а показать, какие вопросы нужно задать основателю-мигранту и кому их задавать, чтобы не принимать дорогостоящие решения вслепую. Везде, где приведены конкретные цифры, ставки и сроки, их нужно перепроверить в официальных источниках и у специалистов — данные в тексте приведены как ориентир на начало 2026 года.

### 4.1 Статус: стартап-виза и вид на жительство

Для основателя-мигранта статус проживания — это основа. Он определяет право работать над собственным проектом, быть директором или акционером компании, нанимать самого себя и открывать счета. Регистрация компании не создает статус автоматически. Ситуация заметно различается в зависимости от гражданства и страны.

Литва. Для граждан не из ЕС существует Стартап-виза — вид на жительство для основателей инновационных и масштабируемых проектов. Заявку оценивает комиссия, включающая представителей экосистемы. Программа нацелена на технологичные, масштабируемые идеи — локальный сервис без потенциала роста не подойдет. По состоянию на начало 2026 года первый вид на жительство обычно выдается примерно на два года с возможностью продления; компания должна быть зарегистрирована в установленный срок после выдачи разрешения; жесткой фиксированной суммы инвестиций нет, но нужно показать достаточные средства для жизни и целей проекта в первый год. Точные требования и сроки следует проверять в Startup Lithuania и Департаменте миграции — программа корректируется.

Помимо Стартап-визы, в Литве есть другие основания для вида на жительство: работа, учеба, воссоединение семьи. Граждане Украины могут находиться по режиму временной защиты, продленному в соответствии с решением ЕС. Важно понимать, что разные основания дают разные права, связанные с бизнесом — статус временной защиты или вид на жительство для учебы не эквивалентны стартап-виду на жительство.

Польша. Отдельной «стартап-визы» в обычном понимании в Польше нет. Программа Poland Business Harbour, ранее популярная у IT-специалистов и основателей, приостановлена с 2026 года: новые визы и рекомендации по ней не выдаются, хотя ранее выданные остаются действительными. Основной путь для граждан не из ЕС — вид на жительство для ведения предпринимательской деятельности. Он требует, чтобы компания достигла определенных показателей: доход не ниже установленного порога, либо создание рабочих мест (обычно как минимум два сотрудника), либо убедительный бизнес-план с потенциалом достичь таких показателей. Это не «разрешение под идею», а статус для уже работающего бизнеса.

Для граждан Украины в Польше существует отдельный режим временной защиты (статус UKR и номер PESEL UKR). С марта 2026 года упрощенные правила открытия деятельности единоличного предпринимателя специально для украинцев отменены — новый бизнес теперь регистрируется по общим правилам для граждан не из ЕС; уже открытая деятельность может продолжать работать.

Для граждан Беларуси в Польше деятельность единоличного предпринимателя доступна при определенных условиях статуса — как правило, требуется полный доступ к рынку труда (постоянный вид на жительство, статус долгосрочного резидента ЕС и аналогичные основания). Без таких оснований путь — корпоративная форма, которую гражданин не из ЕС также может учредить.

Типичная ошибка: Копировать схему статуса и регистрации у друга, не проверяя, что у вас и у него разное гражданство, основания и дата пребывания — а значит, разные применимые правила.

Как лучше: Опишите свой конкретный случай — гражданство, основания и дату пребывания, состав семьи, бизнес-планы — и проверьте его у миграционного специалиста перед подачей документов.

Что говорят основатели: Опрошенные основатели описывали получение стартап-вида на жительство в Литве как в целом понятное, но отмечали неопределенность вокруг продления: первый разрешенный срок казался коротким для проекта, особенно в B2B с длинным циклом сделки. Те, кто запускался в Польше, отмечали, что государственные сайты описывают «стандартный случай» — гражданина страны, открывающего бизнес — и почти не охватывают мигрантов с разным статусом, поэтому информацию приходилось уточнять напрямую в учреждениях.

Артефакт: Описание вашего собственного статуса и пути легализации; заполненный список вопросов для миграционного консультанта (см. [Приложение 4.3](#)).

## 4.2 Что проверить перед регистрацией компании

Распространенное заблуждение — что «запуск проекта» означает «открытие компании». На практике юридическая настройка — самая простая и быстрая часть запуска: компанию в Литве можно зарегистрировать буквально за день, а в Польше — за несколько дней онлайн. Реальная работа — это валидация спроса и поиск клиентов и денег. Регистрация компании — не первый шаг, а следствие: имеет смысл делать это, когда есть конкретный триггер (платящий клиент, найм, инвестиция, требование статуса).

Перед регистрацией полезно проверить несколько вещей:

Нужна ли компания прямо сейчас. Пока вы валидируете гипотезы и у вас нет платящих клиентов или инвестора, требующего юридическое лицо, многое можно протестировать без регистрации. Компания становится необходимой, когда появляются регулярные платежи, когда нужно нанимать людей, подписывать контракты с корпоративными клиентами, принимать инвестиции — или когда статус проживания привязан к бизнесу.

Статус и состав основателей. Право вести бизнес и работать над собственным проектом зависит от статуса проживания — сама по себе регистрация компании не дает права на проживание. Если основателей несколько, у них может быть разное гражданство и статус, что ведет к разным налоговым, банковским и юридическим последствиям. Это лучше прояснить до регистрации, а не после.

Форма бизнеса и налоговый режим. Их выбирают исходя из бизнес-модели и планов, а не по принципу «как у моего друга».

Типичная ошибка: Начинать с регистрации компании и выбора налогового режима до понимания, есть ли спрос и кто будет платить. В результате расходы на бухгалтерию и обязательные взносы появляются раньше первой выручки.

Как лучше: Сначала доведите валидацию идеи и решения до сигналов спроса, а регистрацию планируйте как шаг с конкретным триггером: первый платящий клиент, найм сотрудника, инвестиция или требование статуса.

Что говорят основатели: По опыту опрошенных основателей, юридическая настройка оказывается наименее проблемной частью запуска. Те, кто закрыл или пивотировал проекты, отмечали, что переход к регистрации и разработке слишком рано, до валидации спроса, — типичная ошибка, которая стоит времени и денег. Несколько подчеркнули, что регистрацию компании не следует путать с запуском бизнеса: создание юридического лица — меньшая часть работы.

Артефакт: Решение о том, нужна ли регистрация сейчас или позже, с конкретным триггером; черновой список основателей с указанием гражданства и статуса каждого (вопросы о статусе: см. [Приложение 4.3](#)).

#### 4.3 Формы бизнеса, налоги и бухгалтерия

Форма бизнеса — это не формальность, а выбор, влияющий на налоги, личную ответственность, возможность нанимать людей и привлекать инвестиции. Главное правило — выбирать форму под бизнес-модель и планы (масштабирование, инвестиции, найм), а не по принципу «дешевле» или «как у моего друга».

Литва. Основные формы: UAB (частная компания с ограниченной ответственностью) — стандартный выбор для масштабируемого стартапа, планирующего нанимать сотрудников, привлекать инвестиции и работать с корпоративными клиентами; минимальный уставной капитал — 1000 евро, часть которого вносится до регистрации, и это не платеж государству, а собственные средства компании. MB (малое товарищество) — простая форма с ограниченной ответственностью, участниками которой могут быть только физлица (до десяти) и которая не может выпускать акции; подходит для одиночных основателей и малых сервисных команд, но менее удобна для классического входа инвесторов. Individuali veikla и Į — индивидуальная деятельность и индивидуальное предприятие, для самозанятости и малых проектов; Į несет неограниченную личную ответственность.

Налоги в Литве (ориентир на 2026 год): стандартный налог на прибыль компаний — 17%, сниженная ставка для малых компаний (до 10 сотрудников и оборот до 300 000 евро) — 7%, а для новых малых компаний ставка 0% применяется в первые два налоговых периода. Регистрация НДС обязательна по достижении порога оборота; отдельно есть социальные взносы (Sodra) и налоги на зарплату. Конкретные ставки и пороги следует проверять у бухгалтера — налоговое право заметно изменилось в 2026 году.

Польша. Основные формы: sp. z o.o. (общество с ограниченной ответственностью) — базовый выбор для команды и проектов, нацеленных на инвестиции, минимальный капитал 5000 злотых; форму также может учредить гражданин не из ЕС. P.S.A. (простое акционерное общество) — форма, созданная специально для стартапов: гибкая структура капитала, удобна для опционов сотрудников и входа инвесторов. JDG (единоличная предпринимательская деятельность) — аналог индивидуального предпринимателя: быстрая и дешевая онлайн-регистрация, но полная личная ответственность, а доступность зависит от статуса (см. раздел о статусе).

Налоги в Польше (ориентир на 2026 год): для компаний — налог на прибыль CIT 19% стандартный и 9% для «малых» налогоплательщиков; существует режим «эстонского CIT», при котором налог платится при распределении прибыли. Для JDG — выбор режима: налоговая шкала, плоский налог 19% или guszał (налог с оборота по ставке, зависящей от вида деятельности); помимо налога есть обязательные взносы ZUS и взнос на здравоохранение. Порог обязательной регистрации НДС с 2026 года — 240 000 злотых, но иностранцы,

оказывающие определенные виды услуг, должны регистрироваться независимо от оборота. Все ставки и пороги нужно проверять у бухгалтера.

Бухгалтерия. В Литве и Польше бухгалтерия компании — регулярное обязательство: отчетность, взносы, НДС. Многие основатели нанимают локального бухгалтера или небольшую фирму, но не передают дело полностью вслепую — они в целом понимают, что происходит, и перепроверяют.

Типичная ошибка: Выбирать форму бизнеса и налоговый режим по совету в чате или по аналогии, без расчета под свою модель — а затем обнаруживать лишние налоги или структуру, неудобную для инвестора.

Как лучше: Перед регистрацией обсудите два-три сценария с бухгалтером (одиночный основатель; команда; план под инвестиции) и осознанно выберите форму. Если первый бухгалтер не подошел по качеству, сменить его — нормально.

Что говорят основатели: Основатели с интернет-продуктами отмечали, что для онлайн-бизнеса административная сторона оказалась простой, тогда как офлайн-направления — общепит, производство, аренда помещений — сразу добавляют регулирование: пожарные нормы, санитарные инспекции, лицензии. Многие наняли локального бухгалтера именно из-за незнания местного права, а некоторым пришлось менять бухгалтеров, пока не нашли подходящего по качеству. Общий вывод: экономить на локальных юридических и бухгалтерских специалистах рискованно.

Артефакт: Выбранная форма бизнеса с обоснованием; заполненные списки вопросов для юриста и бухгалтера (см. [Приложение 4.1](#) и [Приложение 4.2](#)).

#### 4.4 Банки, KYC и необанки

Бизнесу нужен счет — для уставного капитала, расчетов и приема платежей. Для основателя-мигранта это часто непредсказуемый этап. Есть примерно два типа провайдеров. Классические банки (в Литве — например, SEB, Swedbank, Luminor; в Польше — PKO BP, mBank, Santander и другие) предоставляют «полнофункциональный» банк, но строже в проверках и могут отказывать или закрывать счета мигрантам, особенно держателям белорусских и российских паспортов. Финтех-сервисы и необанки (Revolut, Wise, Paysera и другие) открываются быстрее, часто удаленно с видеоидентификацией, и покрывают расчеты, карты и SEPA-платежи; более того, Литва — один из крупнейших финтех-хабов ЕС, и ее инфраструктура удаленной идентификации хорошо развита.

KYC (Know Your Customer, «знай своего клиента») — обязательная процедура: банк или финтех проверяет, кто основатели, чем занимается проект, откуда деньги и с какими странами и клиентами он работает. Для мигрантов из Беларуси, России, а в некоторых случаях Украины проверки строже. Типичный риск — не только отказ на входе, но и заморозка или закрытие уже открытого счета, если документы устаревают или возникают вопросы об источнике средств.

Что снижает риск:

- подготовить пакет KYC заранее: документы основателей и подтверждение статуса, описание проекта, происхождение денег, контракты, описание рынков и клиентов (см. чек-лист в [Приложении 4.4](#));

- держать документы и статус актуальными — просроченные документы частая причина закрытия счета;
- не полагаться на единственный счет: обычная практика — основной счет плюс резервный у другого провайдера;
- быть готовым подтверждать источник средств не один раз, а периодически.

Типичная ошибка: Предполагать, что счет открыт «навсегда», и не иметь резервного варианта; узнавать о заморозке в момент, когда деньги уже срочно нужны.

Как лучше: Открывайте счет с запасом времени, готовьте пакет KYC заранее, держите резервного провайдера и следите за сроками действия документов.

Что говорят основатели: Опрошенные основатели описывали банковский этап как один из самых проблемных. Были отказы в открытии счетов держателям белорусских документов, особенно после начала войны, а также закрытие уже работающих счетов с формулировками о противодействии отмыванию денег. Основатели называли постоянные запросы подтверждения происхождения денег обычной частью работы. Многие в итоге полагались на финтех-сервисы — Revolut, Paysera, Wise, а также Stripe для приема онлайн-платежей, считая их работоспособной и достаточной альтернативой классическому банку на раннем этапе.

Артефакт: Заполненный чек-лист KYC ([Приложение 4.4](#)); выбранные основной и резервный провайдеры счета.

#### 4.5 Рынок СНГ: платежи, санкции и банковские риски

Многие основатели из Беларуси и Украины сохраняют связи с рынком СНГ — клиентов, подрядчиков, родственников, прежний бизнес, платежи «оттуда». Эти связи легальны, но требуют осторожности — они пересекаются с санкционным режимом ЕС и политикой банков.

Что важно понимать (ориентир на начало 2026 года, режим постоянно расширяется):

- ЕС вводит расширяющиеся пакеты санкций против России и Беларуси; они затрагивают, в частности, ряд банков (ограничения SWIFT и полные запреты на транзакции), операции с криптоактивами и схемы обхода — например, неттинг через платежных агентов в третьих странах. Список затронутых банков и мер обновляется: очередной пакет был принят весной 2026 года.
- Любые входящие и исходящие платежи, связанные с Россией или Беларусью, банки и финтехи рассматривают как зону повышенного риска; деньги, поступающие из СНГ без четкого и проверяемого основания, — частый триггер для запросов, блокировок и закрытия счетов.
- Стоит проверять: через какие банки и в какой валюте идут платежи и затронуты ли контрагенты санкциями; как документируется основание платежа (контракт, счет, назначение); создает ли структура расчетов — «зеркальные» счета, платежные посредники, неттинг — риск нарушения санкций; и как правильно описать связи с регионом банку во время KYC. Эти вопросы не решаются самостоятельно на форумах, а требуют юриста и специалиста по комплаенсу.

Типичная ошибка: Проводить платежи, связанные с СНГ, «как привыкли» — без проверки контрагентов и без подготовки подтверждающих документов.

Как лучше: Перед платежами проверяйте контрагентов и основания, собирайте подтверждающие документы и при сомнениях консультируйтесь с юристом, специализирующимся на санкционном комплаенсе.

Что говорят основатели: Несколько опрошенных основателей отметили, что после начала войны для них стало делом принципа, чтобы деньги шли «в мирные каналы» — в экономику принимающей страны, с прозрачной уплатой налогов в Литве или Польше. На практике связи с рынком СНГ чаще всего проявлялись через банковские проверки: счета открывались и закрывались именно из-за вопросов о происхождении средств и документах.

Артефакт: Карта денежных потоков проекта — откуда и куда идут платежи, в каких валютах и странах — с пометками о зонах риска для обсуждения с юристом (вопросы санкционного комплаенса: см. [Приложение 4.1](#)).

#### 4.6 Деньги: где искать ресурсы и инвестиции

На раннем этапе деньги нужны не для «масштабирования», а для того, чтобы продержаться до подтвержденного спроса и первой выручки. У каждого источника денег своя цена и свои ожидания.

Источники от простого к сложному:

Bootstrap — рост за счет собственных средств или ранней выручки. Дает максимальный контроль и не размывает доли; минус — ограниченная скорость и личный финансовый риск. Для многих ранних проектов это базовый сценарий.

FFF (friends, family, fools — друзья, семья, «безумцы») — деньги от ближайшего круга. Доступнее институциональных денег, но несет риск для отношений: договоренности — сумма, заем это или доля, сроки возврата — лучше зафиксировать письменно.

Гранты и программы поддержки — деньги без размытия долей. В Литве отправная точка — Startup Lithuania и связанные программы; для украинских основателей есть отдельные инициативы (например, Ucreate Hub). В Польше — программы агентства PARP, а также инициативы, ориентированные на украинских основателей (например, Polish-Ukrainian Startup Bridge). Гранты обычно требуют отчетности и соответствия критериям.

Бизнес-ангелы — частные инвесторы, входящие на раннем этапе; в обеих странах есть сети и синдикаты ангелов. Помимо денег, они дают контакты и экспертизу.

Венчурные фонды (VC) — для масштабируемых проектов с доказанным моментумом. В Литве и странах Балтии работают ранние фонды (например, Practica Capital, FIRSTPICK, Open Circle Capital, Startup Wise Guys); в Польше есть ряд фондов, некоторые с государственным капиталом. VC ожидают потенциала быстрого роста и, как правило, долю в компании.

Акселераторы — предоставляют небольшое финансирование и/или программу развития; некоторые работают без доли.

Выбор источника зависит от типа проекта. Венчурные деньги обычно не подходят для устойчивого малого бизнеса — bootstrap, гранты или банковское финансирование логичнее.

Привлечение денег — отдельная работа: перед ней имеет смысл иметь хотя бы ранние сигналы спроса и четкий запрос (сумма, срок, цель).

Типичная ошибка: Искать инвестиции до появления сигналов спроса и относиться к венчурным фондам как к универсальному источнику денег для любого проекта.

Как лучше: Соотносите источник с типом проекта и этапом: для большинства ранних проектов начинайте с bootstrap и грантов, а к ангелам и VC подходите с доказанным моментумом и конкретным запросом.

Что говорят основатели: Основатели, искавшие финансирование в 2022–2023 годах, описывали рынок как осторожный: инвесторы хотели видеть уже работающий продукт, контракты или выручку, а «деньги под идею» получить было сложно. Некоторые основатели сознательно строили проект так, чтобы он финансировал себя сам, не привлекая внешние деньги. Несколько отметили полезность акселерационных программ — не столько ради денег, сколько ради структуры, обучения и контактов.

Артефакт: Список релевантных источников денег для вашего типа проекта и этапа; черновой запрос на финансирование (сумма, срок, цель). Полезный связанный инструмент — 6-месячный стартап-бюджет (см. [Приложение 2.8](#)).

#### 4.7 Как выглядит хороший прогресс в этом блоке

К концу блока у вас не должна быть «идеальная» юридическая конструкция — у вас должно быть другое: ясность и список проверенных вопросов.

Движение идет в правильном направлении, если человек может ответить: каков его статус и что этот статус позволяет в отношении бизнеса; нужна ли регистрация компании сейчас или позже и на каком триггере; какая форма бизнеса подходит его модели и почему; где будет счет и есть ли резервный вариант; каковы денежные потоки проекта и где в них зоны риска; и из каких источников он реально может взять деньги на ближайшие месяцы.

Главное — чтобы у основателя был собранный список вопросов для юриста, бухгалтера и миграционного консультанта, а не попытка решить эти вопросы самостоятельно на форумах. Хороший результат блока — понимание того, что именно нужно проверить, в каком порядке и у кого.

Используйте инструменты приложения как рабочие документы, а не как домашнее задание:

- [Приложение 4.1](#) — Вопросы для юриста помогает прийти к юристу с подготовленными темами и собственными черновыми ответами.
- [Приложение 4.2](#) — Вопросы для бухгалтера помогает прийти с пониманием вашей бизнес-модели и налоговых ожиданий.
- [Приложение 4.3](#) — Вопросы для миграционного консультанта помогает разобрать ваш собственный случай легализации и связать его с бизнес-планами.
- [Приложение 4.4](#) — Чек-лист KYC помогает заранее собрать пакет документов и пояснений.
- Карта экосистемы LT/PL — официальные ресурсы.

## Заключение

Построение стартапа — это не про то, чтобы делать все сразу или запускаться максимально быстро. Это про снижение неопределенности через структурированный, основанный на доказательствах процесс. Каждый этап этого тулкита строится на предыдущем: сначала понимание проблемы и валидация спроса, затем тестирование решения через MVP, сборка правильной команды и сети поддержки, и только потом — юридические, финансовые и административные вопросы. Следование этой последовательности помогает основателям избежать дорогостоящих ошибок, эффективнее использовать ресурсы и принимать решения на основе реальной рыночной обратной связи, а не предположений.

Для основателей в Литве и Польше этот процесс также означает понимание локальной экосистемы, выявление релевантных сообществ и организаций поддержки, а также распознавание момента, когда нужна профессиональная консультация. Шаблоны, чек-листы и практические инструменты, включенные в приложение, призваны упростить этот путь и давать конкретные результаты на каждом этапе вместо абстрактных планов.

Самое важное — построение успешного стартапа является итеративным процессом. Каждое интервью с клиентом, тест MVP, пилотный проект или даже неудачный эксперимент дает ценную информацию, которая помогает основателям улучшать свои идеи и принимать более обоснованные решения. Цель — не избежать неудачи, а быстро учиться, адаптироваться при необходимости и продолжать двигаться вперед с большей уверенностью и более сильными доказательствами.

Ваши следующие 48 часов:

1. Опишите свою идею одним четким предложением.
2. Запишите ключевые гипотезы, которые нужно валидировать.
3. Определите первых людей, с которыми стоит поговорить.
4. Проведите свои первые разговоры с клиентами.
5. Подготовьте список вопросов для юридических, бухгалтерских или миграционных специалистов, если они актуальны для вашего проекта.

Цель — не разобраться со всем сразу. Цель — сделать первые шаги, основанные на доказательствах, и начать учиться у реальных клиентов, а не у предположений.

# Приложение

## Приложение 1. Валидация идеи

### 1.1 Карточка идеи

Заполните это до первых интервью.

| Раздел                                  | Что заполнить                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Клиент                                  | Кто конкретно имеет эту проблему? Сужайте по ситуации, роли, поведению или контексту — не только по возрасту или локации.                                            |
| Проблема                                | В чем реальное трение, издержка, задержка или повторяющаяся сложность? Опишите так, как это переживает клиент — не как отсутствие вашего продукта.                   |
| Решение                                 | Ваша первая гипотеза о том, как помочь. Это гипотеза, а не фиксированный продукт.                                                                                    |
| Кто платит?                             | Перечислите свои гипотезы — не предполагайте, что пользователь и платательщик — один и тот же человек.<br>Гипотеза 1: Гипотеза 2: Гипотеза 3:                        |
| Сколько они уже тратят на эту проблему? | Что они платят сейчас за текущую альтернативу — деньгами, временем или усилиями?                                                                                     |
| Примерный размер рынка                  | Сколько людей или компаний имеют эту проблему?                                                                                                                       |
| Текущая альтернатива                    | Как клиент решает это сегодня? Что он использует, кого спрашивает, с чем мирится?                                                                                    |
| Резюме в одном предложении              | Мы считаем, что [конкретный клиент] имеет проблему с [конкретная проблема]. Мы хотим проверить, может ли [решение] помочь, и нам еще предстоит выяснить, кто платит. |

LT/PL проверка (ICP)

- Ваш первый клиент находится в Литве, Польше, диаспоре или где-то еще?
- Какой язык нужен, чтобы до него достучаться?
- Можете ли вы легально принять оплату при вашем текущем статусе, если кто-то готов платить?

### 1.2 Канва ценностного предложения

Ресурс: [strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas](https://strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas)

### 1.3 Карта ролей

Используйте, когда пользователь и платательщик могут быть разными людьми. Заполняйте по мере изучения — нормально, если некоторые ячейки пусты вначале.

| Роль                      | Кто это?                                          | Что они хотят? | Есть ли у вас доступ к ним? |
|---------------------------|---------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Пользователь              | Кто использует продукт день за днем               |                |                             |
| Человек с болью           | Кто сильнее всего чувствует проблему              |                |                             |
| Лицо, принимающее решение | Кто говорит да или нет                            |                |                             |
| Держатель бюджета         | Кто контролирует деньги                           |                |                             |
| Инфлюенсер                | Кто может рекомендовать или блокировать внедрение |                |                             |

Хороший результат: вы можете назвать хотя бы одного реального человека для каждой роли, или вы знаете, какие роли еще неизвестны и требуют тестирования.

Типичная ошибка: предполагать, что один человек занимает все пять ролей. В B2B это редко так. В B2C это более распространено, но все равно стоит проверить.

#### 1.4 Самооценка соответствия основателя и рынка

Пройдите это перед первыми интервью. Будьте честны — пробелы это нормально. Цель — знать, где нужна помощь.

##### Понимание проблемы

- Я могу описать проблему из личного опыта, профессионального бэкграунда или тесного контакта с людьми, которые с ней сталкиваются
- Я знаю, есть ли эта проблема у других людей, а не только у меня
- Я могу объяснить, как люди решают ее сегодня без моего продукта

##### Доступ к респондентам

- Я могу назвать как минимум 5–10 конкретных людей для интервью в ближайшие две недели
- У меня есть хотя бы один канал для доступа к людям за пределами ближайшей сети
- Я знаю, на каком языке нужно проводить интервью

##### Доверие и убедительность

- Я могу объяснить, почему этот тип клиента будет со мной разговаривать
- Я знаю, будет ли доверие, репутация или локальный язык барьером
- У меня есть хотя бы одно теплое представление или точка входа в сообщество

##### Локальный контекст (LT/PL)

- Я знаю, локальный ли мой клиент, мигрантский или глобальный
- Я понимаю, как эта проблема решается сейчас в Литве или Польше
- Если я не знаю локальный контекст, у меня есть способ закрыть этот пробел — через локального партнера, советника или инсайдера сообщества

## Ресурс

- Я реально могу тратить X часов в неделю на валидацию следующие 4–6 недель
- Мой юридический и миграционный статус не блокирует меня от проведения интервью или приема оплаты при необходимости
- У меня достаточно финансового запаса, чтобы тестировать до ожидания выручки

## Что делать с пробелами?

Если вы ответили «нет» на несколько вопросов в одной области, не игнорируйте это. Варианты:

- Сузить клиентский сегмент до того, до которого вы реально можете достучаться
- Найти локального партнера или сооснователя, закрывающего пробел
- Начать с меньшего, более сфокусированного теста
- Отложить платные тесты до решения юридических или миграционных вопросов
- Изменить рынок на тот, до которого у вас более прямой доступ

## 1.5 Дополнительные ресурсы

Если вы хотите глубже разобраться в картировании гипотез и интервью с клиентами, эти бесплатные ресурсы стоит изучить.

- Customer Discovery & Assumption Testing ([leanpivot.ai/playbook-02-customer-discovery/](https://leanpivot.ai/playbook-02-customer-discovery/)) — картирование предположений, техники интервью и дизайн экспериментов.
- Customer Discovery Interview Template ([ideaplan.io/templates/customer-discovery-template](https://ideaplan.io/templates/customer-discovery-template)) — шаблон интервью с предварительными предположениями и структурой заметок.

Дополнительное чтение: The Mom Test ([momtestbook.com](http://momtestbook.com)) Роба Фицпатрика — практическое руководство о том, как разговаривать с клиентами, не получая вводящую в заблуждение обратную связь.

## 1.6 The Startup Project: Шаблон конкурентного анализа

([startupproject.org/templates/competitive-analysis/](https://startupproject.org/templates/competitive-analysis/)) — бесплатный шаблон Excel и Google Sheets с обзорной таблицей конкурентов, матрицей сравнения функций, картой позиционирования и сводкой SWOT.

### 1.7 Таблица сигналов спроса

Заполняйте после каждого интервью. Одна строка на респондента.

| № | Тип<br>респонде<br>нта | Пробле<br>ма<br>описана<br>подроб<br>но? | Текущая<br>альтернат<br>ива | Сила<br>сигнал<br>а<br>(слаб<br>ый/сре<br>дний/с | Доказатель<br>ство | Может<br>решат<br>ь или<br>плати<br>ть? | Согласован<br>ный<br>следующий<br>шаг | Локальн<br>ые<br>препятст<br>вия |
|---|------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
|---|------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|

|   |  |  |  |             |  |  |  |  |
|---|--|--|--|-------------|--|--|--|--|
|   |  |  |  | ильны<br>й) |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |             |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |             |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |             |  |  |  |  |

На что обратить внимание:

- Одинаковый уровень сигнала у 3+ похожих респондентов → паттерн, на который стоит реагировать
- Только средние сигналы → продолжайте интервью, не стройте пока
- Сильные сигналы от людей, которые не могут на самом деле платить или решать → найдите нужного человека
- Все сигналы от диаспорской сети → протестируйте с локальными клиентами перед выводами

## Приложение 2. MVP и первые пользователи

### Приложение 2.1 План MVP

Заполните одну строку на каждую гипотезу, которую хотите протестировать — будьте конкретны в том, что тестируете, как и к какому сроку, чтобы четко оценить результат после дедлайна.

| Гипотеза | Что мы тестируем? | Формат MVP | Где находим пользователей? | Метрика успеха | Дедлайн | Результат |
|----------|-------------------|------------|----------------------------|----------------|---------|-----------|
|          |                   |            |                            |                |         |           |
|          |                   |            |                            |                |         |           |

### Приложение 2.2 Инструменты и ресурсы для MVP

Эта таблица содержит готовые к использованию no-code и ИИ-инструменты для быстрого создания MVP — выберите строку, соответствующую вашему типу продукта, и используйте инструмент из колонки «Лучше всего для» как отправную точку.

| Инструмент         | Назначение                     | Лучше всего для         |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Tilda / Webflow    | Лендинг и простой сайт         | Валидация спроса        |
| Figma              | Макеты и интерактивное демо    | SaaS / маркетплейс      |
| Notion / Airtable  | База клиентов, заявки, воронка | Ручной MVP              |
| Bubble / Wappler   | Веб-платформа для MVP          | Продукт на раннем этапе |
| Bolt.new / Lovable | ИИ-генерация интерфейса        | Быстрый прототип        |

|                 |                      |                       |
|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Supabase / Xano | Бэкенд и базы данных | Более сложный продукт |
|-----------------|----------------------|-----------------------|

### Приложение 2.3 Шаблон предложения пилота

Перед использованием этого шаблона рекомендуется иметь хотя бы средний или сильный сигнал спроса, определенный в Приложении 1.7 (Таблица сигналов спроса). Пилотные проекты следует использовать для валидации решений, уже показавших первичный интерес пользователей, а не для тестирования полностью невалидированных идей.

| Раздел                | Что включить                                                                    |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Проблема              | Какую проблему клиента вы решаете?                                              |
| Что мы тестируем?     | Какой продукт, сервис или MVP тестируется?                                      |
| Длительность пилота   | Обычно 2–8 недель.                                                              |
| Выгоды для клиента    | Что получает клиент (например, бесплатный доступ, настройка, поддержка).        |
| Выгоды для основателя | Что получает основатель (например, обратная связь, данные использования, кейс). |
| Критерии успеха       | Что считается успешным результатом?                                             |
| Следующий шаг         | Что происходит после окончания пилота?                                          |

### Приложение 2.4 Воронка

Перед заполнением воронки убедитесь, что у вас есть четкая целевая аудитория и первоначальный список потенциальных пользователей или организаций для связи.

| Компания / Имя | Источник | Статус | Последний контакт | Следующее действие | Главная боль клиента | Результат |
|----------------|----------|--------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------|
|                |          |        |                   |                    |                      |           |
|                |          |        |                   |                    |                      |           |

Статус: Аутрич, Интервью, Демо, Пилот/Тест, Успех, Архив.

### Приложение 2.5 Шаблон лендинга для заявок

Используйте эту структуру, чтобы написать текст для лендинга MVP, заполнив по одному короткому ответу на раздел, чтобы посетитель понял проблему, решение и что делать дальше.

| Раздел       | Что включить                             |
|--------------|------------------------------------------|
| Заголовок    | Какую проблему решает продукт?           |
| Подзаголовок | Для кого продукт и в чем главная выгода? |

|                           |                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------|
| Проблема                  | Что сейчас неудобно, дорого или отнимает время? |
| Решение                   | Как продукт упрощает или решает проблему?       |
| Кнопка СТА                | «Получить ранний доступ», «Записаться на демо». |
| Форма заявки              | Имя, email, компания (минимум полей).           |
| Социальное доказательство | Отзывы, список ожидания, пилотные пользователи. |
| FAQ                       | 3–5 коротких вопросов.                          |

## Приложение 2.6 План питч-дека

Используйте это как чек-лист слайд за слайдом для вашего питч-дека, заполняя каждую строку основным сообщением, которое должен доносить этот слайд.

| Слайд            | Что должно быть включено                                   |
|------------------|------------------------------------------------------------|
| Титул            | Название проекта и описание в одном предложении.           |
| Команда          | Кто основатели и почему они строят этот проект.            |
| Проблема         | Основная проблема клиента и почему она важна.              |
| Решение          | Как продукт решает проблему.                               |
| Продукт / Демо   | Скриншот MVP, прототип Figma или рабочий процесс.          |
| Рынок            | Размер рынка и целевая аудитория.                          |
| Бизнес-модель    | Как проект генерирует выручку.                             |
| Конкуренция      | Чем продукт отличается от альтернатив.                     |
| Тракшн           | Интервью с клиентами, лист ожидания, пилоты, предзаказы.   |
| Go-to-Market     | Где и как вы привлекаете первых пользователей.             |
| Финансы / Runway | Burn rate, runway, бюджет MVP.                             |
| Запрос           | Сколько финансирования нужно и как оно будет использовано. |

## Приложение 2.7 Стартап-бюджет

Калькулятор стартап-бюджета

Калькулятор стартап-бюджета помогает начинающим основателям оценить ресурсы, необходимые для валидации бизнес-идеи, и оценить финансовую устойчивость проекта. Калькулятор автоматически рассчитывает общие расходы, чистый burn rate и runway, а также сравнивает разные финансовые сценарии.

Как использовать калькулятор:

- Введите доступные денежные средства — укажите сумму, доступную для проекта сейчас.
- Оцените месячную выручку — введите ожидаемый месячный доход от клиентов, подписок, пилотов или других источников.
- Заполните категории расходов — оцените затраты на разработку продукта, софт и инструменты, маркетинг, юридические и бухгалтерские услуги, пилотные проекты, нетворкинг, расходы основателей и прочее.
- Просмотрите финансовые метрики — калькулятор автоматически рассчитывает общие месячные расходы, чистый burn rate (месячные расходы минус выручка) и runway (доступные средства ÷ чистый burn rate).
- Сравните сценарии — используйте пессимистичный, реалистичный и оптимистичный разделы, чтобы оценить, как разные предположения о выручке влияют на финансовую устойчивость проекта.

## Приложение 2.8 Продолжить / Пивот / Остановиться

Пройдите каждую строку и отметьте, какая колонка лучше всего соответствует вашим текущим результатам — если большинство строк указывает на одну колонку, это ваш сигнал о том, продолжать, пивотировать или останавливаться.

| Ситуация              | Продолжить                                                            | Пивот                                                               | Остановиться                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Реакция пользователей | Пользователи возвращаются, соглашаются на демо или пилоты.            | Есть интерес, но от другой аудитории или к другой функции.          | Пользователи не возвращаются и не видят ценности. |
| Использование MVP     | MVP тестируется регулярно.                                            | Пользователи используют только одну функцию продукта.               | Пользователи пробуют MVP один раз и перестают.    |
| Готовность платить    | Есть предзаказы, платежи или обсуждение пилотов.                      | Пользователи хотят продукт, но не готовы платить по текущей модели. | Нет готовности платить после нескольких итераций. |
| Интервью с клиентами  | Одна и та же проблема многократно повторяется у разных пользователей. | Проблема существует, но для другого сегмента.                       | Проблема недостаточно важна для пользователей.    |

|               |                                                              |                                                  |                                                        |
|---------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Рост / тракшн | Появляются повторные пользователи и рекомендации.            | Нужно изменить канал привлечения или ICP.        | Нет тракшна несмотря на аутрич и тестирование.         |
| Runway        | Достаточно времени и ресурсов, чтобы продолжать тестировать. | Требуется смена стратегии для сохранения runway. | Runway заканчивается без признаков product-market fit. |

## Приложение 2.9 Чек-лист закрытия проекта

- Проведите финансовый обзор: рассчитайте доступные средства (runway), оцените оставшиеся деньги, долги и обязательства перед сотрудниками, подрядчиками, клиентами и инвесторами.
- Выполните обязательства перед командой и подрядчиками: выплатите финальные зарплаты, компенсируйте выполненную работу, формально завершите договоры о сотрудничестве.
- По возможности верните клиентам предоплаты за невыполненные услуги, подписки или пилотные проекты, чтобы снизить репутационные и юридические риски.
- Сообщите инвесторам и партнерам о закрытии проекта и предоставьте честный пост-мортем с объяснением причин закрытия, достигнутых результатов и ключевых уроков.
- Если проект зарегистрирован как юридическое лицо, закройте банковские счета, прекратите контракты, завершите бухгалтерские процедуры, подайте финальную отчетность и при необходимости пройдите процедуру ликвидации компании.
- ЗадOCUMENTИРУЙТЕ ключевые выводы: определите, какие гипотезы не подтвердились, какие ошибки были допущены и какие инсайты можно применить в будущих проектах.

## Приложение 3. Команда, роли и договоренности

### Приложение 3.1 — Карта ролей команды

Что помогает решить этот инструмент

Используйте этот инструмент, когда чувствуете, что проекту нужен «кто-то еще», но не уверены, кто именно. Он помогает отделить людей от ответственности.

Перед заполнением

- Думайте только о ближайших 1–3 месяцах.
- Пишите ответственность, а не должности.
- Один человек может владеть несколькими ответственностями.
- «Пусто» или «никто» — полезный ответ: он показывает реальный пробел.

Маленький пример: не пишите «маркетинговый человек». Пишите: «кому-то нужно протестировать 2–3 сообщения с потенциальными клиентами и посмотреть, какое работает».

| Что нужно сделать? | Почему это важно в ближайшие 1–3 месяца? | Кто отвечает сейчас? | Покрыто? (да/частично/нет) | Что должно произойти дальше? |
|--------------------|------------------------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------|
|                    |                                          |                      |                            |                              |
|                    |                                          |                      |                            |                              |
|                    |                                          |                      |                            |                              |

Как понять, что сработало: вы должны видеть, какие части проекта зависят от никого, от слишком многих людей или от неправильного человека.

### Приложение 3.2 — Матрица пробелов в навыках

Используйте этот инструмент после Карты ролей. Он помогает понять, какая помощь на самом деле нужна: сооснователь, подрядчик, ментор, советник, сообщество, локальный специалист или профессиональная поддержка.

Будьте конкретны. Не пишите «технарь» или «бизнесмен». Опишите недостающий навык, доступ, знание или ресурс. Добавьте, где вы будете искать, а не только что нужно. Спланируйте маленький первый шаг перед большим обязательством.

Маленький пример: не пишите «нужен кто-то локальный». Пишите: «нам нужен кто-то, кто понимает, как литовский малый бизнес выбирает поставщиков услуг».

| Что отсутствует? | Какую проблему это создает? | Насколько срочно? (сейчас/скоро/позже) | Какая помощь могла бы это закрыть? | Где искать? | Первый маленький шаг |
|------------------|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-------------|----------------------|
|                  |                             |                                        |                                    |             |                      |
|                  |                             |                                        |                                    |             |                      |
|                  |                             |                                        |                                    |             |                      |

Идеи каналов поиска: стартап-мероприятие, бизнес-сеть в стиле BNI, LinkedIn, диаспорская группа, локальный каталог, платформа фрилансеров, рекомендация бухгалтера или юриста, акселератор, университетская сеть, коворкинг, профессиональная ассоциация, сообщество основателей, рекомендация локального предпринимателя.

Как понять, что сработало: у вас больше нет расплывчатого ответа вроде «найти кого-то». У вас есть конкретный следующий шаг.

### Приложение 3.3 — Таблица договоренностей основателей

Используйте этот инструмент, чтобы записать ранние договоренности между основателями простыми словами. Это не юридический документ. Он помогает команде провести серьезный разговор до похода к юристу или специалисту.

Перед заполнением: пишите обычным человеческим языком; нормально писать «еще не решено»; не скрывайте неудобные темы; если не согласны — запишите разногласие.

Часть А — Темы для обсуждения

| Тема                     | Обсуждалось?        | Все еще неясно или чувствительно? |
|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Кто является основателем | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Роли и ответственность   | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Затраты времени          | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Денежный вклад           | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Ожидания по зарплате     | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Ожидания по доле         | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Принятие решений         | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Уход основателя          | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Конфликт                 | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Закрытие проекта         | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Владение работой         | Да / нет / частично | Да / нет                          |
| Подрядчики               | Да / нет / частично | Да / нет                          |

#### Часть В — Заметки о договоренностях

| Тема | О чем мы договорились сейчас? | Что все еще неясно или неудобно? | Кто будет следить за выполнением? |
|------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
|      |                               |                                  |                                   |
|      |                               |                                  |                                   |
|      |                               |                                  |                                   |

Маленький пример: Тема — затраты времени. Договоренность: «Один основатель может работать 20 часов/неделю, другой — только по выходным следующие два месяца». Неясно: «Мы не решили, как это влияет на долю». Следующий шаг: «Основатель 1 добавит это в Приложение 3.4 как вопрос для юриста».

#### Приложение 3.4 — Чек-лист договоренностей основателей перед юристом

Используйте этот инструмент после Приложения 3.3. Он помогает увидеть, какие командные договоренности следует формализовать, какие темы все еще неясны, и какие вопросы стоит взять к юристу, бухгалтеру, налоговому консультанту или миграционному специалисту.

| Тема для формализации или проверки | Обсуждено в Приложении 3.3? | Нужна проверка специалиста? | Вопрос для юриста / специалиста |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Роли и ответственность основателей | Да/нет/частично             | Да/нет/спросит              |                                 |

|                                          |                 |                |  |
|------------------------------------------|-----------------|----------------|--|
| Затраты времени                          | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Разделение доли                          | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Вестинг                                  | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Ранний уход основателя                   | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Основатель прекращает вклад              | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Принятие решений и тупиковые ситуации    | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Денежные вклады                          | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Зарплата или компенсация                 | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Работа, созданная до регистрации         | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Работа подрядчиков и передача прав       | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Владение интеллектуальной собственностью | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Конфиденциальность                       | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Ответственность за персональные данные   | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Трансграничные основатели или подрядчики | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Миграционные вопросы или вопросы статуса | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |
| Закрытие проекта                         | Да/нет/частично | Да/нет/спросит |  |

Термины для начинающих: Доля — владение в компании. Вестинг — человек зарабатывает доли со временем или после согласованных условий. Интеллектуальная собственность — ценные материалы проекта: код, дизайн, бренд, контент, домен, данные, рабочие процессы и другая работа.

### Приложение 3.5 — Чек-лист интеллектуальной собственности и владения

Используйте этот инструмент, чтобы проверить, кому принадлежат материалы, созданные для проекта. На раннем этапе интеллектуальная собственность часто очень практична: кому принадлежит код, дизайн, бренд, домен, контент, аккаунты, данные и работа подрядчиков?

Материалы для рассмотрения: код, сайт, дизайн, логотип, название бренда, домен, аккаунты в соцсетях, тексты, питч-дек, фотографии, заметки интервью с клиентами, список лидов, база клиентов, no-code рабочие процессы, промпты ИИ, автоматизации, рекламные материалы, работа подрядчиков, данные продукта, аналитика.

| Что существует? | Кто это создал? | Кто контролирует доступ сейчас? | Владение ясно? (да/нет/неясно) | Что делать дальше? |
|-----------------|-----------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
|                 |                 |                                 |                                |                    |
|                 |                 |                                 |                                |                    |
|                 |                 |                                 |                                |                    |

Маленький пример: Элемент — логотип. Создан: фриланс-дизайнером. Доступ: у основателя есть файлы. Владение: неясно. Следующий шаг: проверить, передает ли договор владение, а не только финальные файлы.

Приложение 4. Инфраструктура LT/PL, деньги и административные вопросы

Приложение 4.1 — Вопросы для юриста

Этот чек-лист помогает прийти к юристу с подготовленными темами и собственными черновыми ответами, а не с просьбой «расскажите, что делать». Так разговор будет быстрее, дешевле и полезнее.

| Тема                                                      | Статус                          | Заметки |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Форма бизнеса под нашу модель и планы                     | обсуждено / частично / спросить |         |
| Регистрация: документы, сроки, стоимость, локальный адрес | обсуждено / частично / спросить |         |
| Договоренности между основателями                         | обсуждено / частично / спросить |         |
| Договоры с подрядчиками                                   | обсуждено / частично / спросить |         |
| Договоры с первыми клиентами                              | обсуждено / частично / спросить |         |
| ИС: код, дизайн, бренд, домен — кому принадлежат          | обсуждено / частично / спросить |         |

|                                                                       |                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--|
| Доли, вестинг, выход основателя                                       | обсуждено / частично / спросить |  |
| GDPR и защита персональных данных                                     | обсуждено / частично / спросить |  |
| Лицензии и специальные разрешения                                     | обсуждено / частично / спросить |  |
| Платежи и контрагенты, связанные с рынком СНГ (санкционный комплаенс) | обсуждено / частично / спросить |  |
| Условия инвестиций (SAFE, заем, доля)                                 | обсуждено / частично / спросить |  |
| Заккрытие компании                                                    | обсуждено / частично / спросить |  |

#### Приложение 4.2 — Вопросы для бухгалтера

| Тема                                                 | Статус                          | Заметки |
|------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Налоговый режим для моей модели и оборота            | обсуждено / частично / спросить |         |
| Налоги компании и налоги основателя                  | обсуждено / частично / спросить |         |
| Как платить себе: дивиденды, зарплата, контракт      | обсуждено / частично / спросить |         |
| НДС: когда обязателен, как работать                  | обсуждено / частично / спросить |         |
| Учет расходов и подтверждающие документы             | обсуждено / частично / спросить |         |
| Отчетность: что и к какому сроку                     | обсуждено / частично / спросить |         |
| Оплата подрядчикам, включая из других стран          | обсуждено / частично / спросить |         |
| Доход от клиентов в других странах; мультивалютность | обсуждено / частично / спросить |         |
| Стоимость бухгалтерских услуг и что в нее входит     | обсуждено / частично / спросить |         |
| Льготы для новых и малых компаний                    | обсуждено / частично / спросить |         |

#### Приложение 4.3 — Вопросы для миграционного консультанта

| Тема | Статус | Заметки |
|------|--------|---------|
|------|--------|---------|

|                                                                      |                                 |  |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--|
| Что позволяет мой текущий статус в отношении бизнеса                 | обсуждено / частично / спросить |  |
| Подходящее основание для вида на жительство в моей ситуации          | обсуждено / частично / спросить |  |
| Документы, сроки, стоимость выбранного пути                          | обсуждено / частично / спросить |  |
| Срок первого разрешения и условия продления                          | обсуждено / частично / спросить |  |
| Связь статуса и регистрации компании: что раньше                     | обсуждено / частично / спросить |  |
| Что происходит со статусом, если проект меняется или останавливается | обсуждено / частично / спросить |  |
| Влияние моего статуса на членов семьи                                | обсуждено / частично / спросить |  |
| Разное гражданство и статус среди основателей                        | обсуждено / частично / спросить |  |
| Официальные ресурсы и учреждения, ответственные за мой вопрос        | обсуждено / частично / спросить |  |

#### Приложение 4.4 — Чек-лист KYC

Проверка KYC — обязательный шаг при открытии счета и периодическая процедура впоследствии. Этот чек-лист помогает заранее собрать пакет документов и пояснений.

| Что нужно                                                      | Есть?           | Где получить / у кого | Что подготовить |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| Документы, удостоверяющие личность всех основателей            | да/частично/нет |                       |                 |
| Подтверждение статуса проживания основателей                   | да/частично/нет |                       |                 |
| Документы о регистрации компании или план регистрации          | да/частично/нет |                       |                 |
| Описание проекта: чем занимаемся, кто клиенты, на каких рынках | да/частично/нет |                       |                 |
| Бизнес-модель: откуда деньги                                   | да/частично/нет |                       |                 |

|                                                                               |                 |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|--|
| Происхождение средств (уставной капитал, сбережения, доход, заем, инвестиция) | да/частично/нет |  |  |
| Ожидаемый оборот, валюты расчетов                                             | да/частично/нет |  |  |
| Основные страны контрагентов                                                  | да/частично/нет |  |  |
| Договоры и счета клиентов и подрядчиков (если есть)                           | да/частично/нет |  |  |
| Контактные данные и локальный адрес                                           | да/частично/нет |  |  |
| Пояснение связей с рынком СНГ и подтверждающие документы                      | да/частично/нет |  |  |

## Приложение: Карта экосистемы LT/PL

Проверяйте актуальность перед посещением — сообщества и мероприятия быстро меняются.

### Литва

#### Акселераторы и программы

| Название                | Что это                                                                        | Язык | Ссылка                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------|
| Startup Lithuania       | Национальный хаб экосистемы: мероприятия, Startup Visa, гранты, база стартапов | EN   | <a href="http://startuplithuania.com">startuplithuania.com</a> |
| Startup Wise Guys       | Акселератор B2B SaaS/Финтех, ~€100k инвестиций, 400+ портфель                  | EN   | <a href="http://startupwiseguys.com">startupwiseguys.com</a>   |
| Baltic Sandbox Ventures | B2B SaaS, финтех, команды из Восточной Европы, выходящие на Запад              | EN   | Bsv.venture                                                    |

|             |                                                                         |       |                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------|
| FIRSTPICK   | Быстрый VC + акселератор для ранних балтийских тех-стартапов            | EN    | <a href="http://firstpick.vc">firstpick.vc</a>     |
| Ukreate Hub | Специально для украинских основателей и женщин-предпринимателей в Литве | UK/EN | <a href="http://ukcreatehub.eu">ukcreatehub.eu</a> |

### Коворкинги

| Название              | Что это                                                                                    | Язык | Ссылка                                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------|
| Tech Zity / Tech Park | Крупнейший стартап-кампус в странах Балтии, 5 локаций в Вильнюсе + стартап-встречи         | EN   | <a href="http://techzity.com">techzity.com</a>           |
| Rockit Vilnius        | Коворкинг с фокусом на финтех, буткемпы, стартап-мероприятия                               | EN   | <a href="http://rockitvilnius.com">rockitvilnius.com</a> |
| Workland              | Премиум коворкинг, 6 локаций в Литве, дневной пропуск от €25                               | EN   | <a href="http://wrkland.com">wrkland.com</a>             |
| Talent Garden Vilnius | Коворкинг цифровых инноваций, 230+ резидентов, дневной пропуск от €25                      | EN   | <a href="http://talentgarden.org">talentgarden.org</a>   |
| Spaces                | Международная сеть коворкингов с гибкими офисами, переговорными и networking-мероприятиями | EN   | <a href="http://spacesworks.com">spacesworks.com</a>     |

### Регулярные мероприятия и нетворкинг

| Название               | Что это                                                | Язык | Ссылка                                                                       |
|------------------------|--------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------|
| Startup Meetup Vilnius | Ежемесячно, Tech Park — 5 питчей Open Mic + нетворкинг | EN   | <a href="http://startuplithuania.com/events">startuplithuania.com/events</a> |

|              |                                                                                                |    |                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------|
| Startup Fair | Ежегодная<br>флагманская<br>конференция, 2000+<br>человек, 430+<br>инвесторов, Pitch<br>Battle | EN | <a href="http://startupfair.lt">startupfair.lt</a> |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------|

#### Латвия

| Название  | Что это                                                                    | Язык | Ссылка                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------|
| TechChill | Региональная<br>конференция в Риге,<br>2500 участников, 250+<br>инвесторов | EN   | <a href="http://techchill.co">techchill.co</a> |

#### Хакатоны

| Название                                        | Что это                                                                                          | Язык  | Ссылка                                                   |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|
| Hack4Vilnius                                    | Ежегодно, октябрь,<br>призовой фонд €6000,<br>городские вызовы                                   | EN/LT | <a href="http://hack4vilnius.lt">hack4vilnius.lt</a>     |
| European Defense<br>Tech Hackathon –<br>Vilnius | Хакатон по<br>оборонным<br>технологиям с<br>менторством,<br>нетворкингом и<br>питчами инвесторам | EN/LT | <a href="http://eurodefense.tech/">eurodefense.tech/</a> |

#### Диапорские сообщества и ресурсы для мигрантов

| Название                       | Что это                                                                            | Язык        | Ссылка                                             |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|
| Ukreate Hub                    | Программы, гранты,<br>кластеры для<br>украинцев в Литве                            | UK/EN       | <a href="http://ukcreatehub.eu">ukcreatehub.eu</a> |
| International House<br>Vilnius | Единое окно для<br>мигрантов: миграция,<br>налоги, открытие<br>бизнеса, сообщества | EN/RU/UK/LT | <a href="http://ihvilnius.lt">ihvilnius.lt</a>     |
| Razam                          | Белорусская<br>организация<br>гражданской<br>поддержки в Литве                     | RU/BY       | Razam (Instagram,<br>Telegram, Facebook)           |

#### Бизнес-сети и рекомендации

| Название      | Что это                                                                                                                                       | Язык  | Ссылка                              |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|
| BNI Lithuania | Сеть бизнес-нетворкинга и рекомендаций; полезна для поиска локальных поставщиков услуг, предпринимателей, подрядчиков и надежных рекомендаций | LT/EN | <a href="https://bni.lt">bni.lt</a> |

#### Поиск подрядчиков и поставщиков услуг

| Название      | Что это                                                                                       | Язык  | Ссылка                                                        |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------|
| Paslaugos.lt  | Маркетплейс локальных услуг и подрядчиков; полезен для практических задач и поставщиков услуг | LT    | <a href="https://paslaugos.lt">paslaugos.lt</a>               |
| Rekvizitai.lt | Каталог литовских компаний; полезен для проверки компаний и поставщиков услуг                 | LT/EN | <a href="https://rekvizitai.vz.lt/en">rekvizitai.vz.lt/en</a> |

#### Юридические шаблоны и официальные ресурсы

| Название                           | Что это                                                                                                                                              | Язык  | Ссылка                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Startup Lithuania Legal Documents  | Типовые юридические документы для стартапов: учреждение, акционерное соглашение, передача ИС, NDA, опционное соглашение, политика конфиденциальности | EN    | <a href="https://startumlithuania.com/legal-documents">startumlithuania.com/legal-documents</a> |
| State Data Protection Inspectorate | Официальный орган защиты данных; рекомендации по GDPR                                                                                                | LT/EN | <a href="https://vdai.lrv.lt/en">vdai.lrv.lt/en</a>                                             |

#### Ресурсы для поиска первых пользователей — B2B

| Название                               | Что это                                                                                 | Ссылка                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| LinkedIn                               | Профессиональная сеть для прямого аутрича к лицам, принимающим решения                  | LinkedIn                                                                       |
| Rekvizitai.lt                          | База данных литовских компаний для поиска целевых компаний                              | <a href="http://rekvizitai.vz.lt">rekvizitai.vz.lt</a>                         |
| Paslaugos.lt                           | Маркетплейс бизнес-услуг для поиска клиентов малого бизнеса                             | <a href="http://paslaugos.lt">paslaugos.lt</a>                                 |
| Startup Lithuania Events               | Стартап-встречи и нетворкинг-мероприятия для customer discovery и пилотных возможностей | <a href="http://startupilithuania.com/events">startupilithuania.com/events</a> |
| LiMA (Литовская ассоциация маркетинга) | Профессиональное маркетинговое сообщество с доступом к потенциальным B2B-пользователям  | <a href="http://lima.lt">lima.lt</a>                                           |

#### Ресурсы для поиска первых пользователей — B2C

| Название                       | Что это                                                                                | Ссылка                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Skelbiu.lt                     | Крупнейшая литовская платформа объявлений для тестирования спроса и предложений MVP    | <a href="http://skelbiu.lt">skelbiu.lt</a>     |
| Naujamiesčio Revoliucija       | Крупное сообщество района Вильнюса для тестирования локальных продуктов и услуг        | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Užupio Bendruomenė             | Локальное сообщество, подходящее для интервью с клиентами и обратной связи             | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Pilaitės Bendruomenė           | Активное сообщество жилого района с потенциальными B2C-пользователями                  | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Ieškau / Rekomenduoju Vilniuje | Популярное рекомендательное сообщество для поиска тестировщиков и сбора обратной связи | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |

|             |                                                                    |                                                              |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| r/lithuania | Крупное литовское онлайн-сообщество для обратной связи и валидации | <a href="https://www.reddit.com/r/lithuania/">reddit.com</a> |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|

### Официальные ресурсы (Литва)

| Ресурс                                    | Что можно сделать или проверить                                    | Сайт                                                              |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Startup Lithuania / Innovation Agency     | Экосистема, Startup Visa, программы поддержки, обучающие материалы | <a href="https://startimplithuania.com">startimplithuania.com</a> |
| Migration Department                      | Виды на жительство, статусы проживания, система MIGRIS             | <a href="https://migracija.lt">migracija.lt</a>                   |
| Registru centras                          | Реестр юридических лиц, регистрация компаний                       | <a href="https://registrucentras.lt">registrucentras.lt</a>       |
| State Tax Inspectorate (VMI)              | Налоги, регистрация НДС                                            | <a href="https://vmi.lt">vmi.lt</a>                               |
| Sodra                                     | Социальные взносы                                                  | <a href="https://sodra.lt">sodra.lt</a>                           |
| State Data Protection Inspectorate (VDAI) | Вопросы GDPR                                                       | <a href="https://vdai.lrv.lt">vdai.lrv.lt</a>                     |
| International House Vilnius               | Единое окно для мигрантов: миграция, налоги, открытие бизнеса      | <a href="https://ihvilnius.lt">ihvilnius.lt</a>                   |

## Польша

### Акселераторы и программы

| Название                        | Что это                                                                         | Город   | Язык  | Ссылка                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|---------------------------------------------------------|
| Polish-Ukrainian Startup Bridge | До 100 000 PLN без доли для стартапов, основанных украинцами, менторство        | Варшава | EN/UK | <a href="https://startupbridge.eu">startupbridge.eu</a> |
| Imaguru Warsaw                  | Хаб, основанный белорусами, акселератор, коворкинг, партнер Google for Startups | Варшава | EN/RU | <a href="https://imaguru.pl">imaguru.pl</a>             |

|                                |                                                                      |                |       |                                                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Google for Startups Campus     | Программа Founders at Campus, до \$25k облачных кредитов             | Варшава        | EN    | <a href="https://startup.google.com/campus/warsaw">startup.google.com/campus/warsaw</a>                                 |
| Google Ukraine Support Fund    | Гранты \$100k + до \$350k облачных кредитов для украинских стартапов | Варшава        | EN    | <a href="https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund">startup.google.com/programs/ukraine-support-fund</a> |
| ReaktorX                       | \$50K за 5%, для основателей до 25 лет из ЦВЕ                        | Варшава        | EN    | <a href="https://reaktorx.com">reaktorx.com</a>                                                                         |
| Huge Thing / Startup Booster   | Преакселерация без доли, финансируется PARP                          | Варшава/Польша | EN/PL | <a href="https://hugething.vc">hugething.vc</a>                                                                         |
| Female Startup Pre-accelerator | Гранты \$10k для польских и украинских женщин-основательниц          | Варшава        | EN    | <a href="https://hugething.vc">hugething.vc</a>                                                                         |
| Founder Institute Warsaw       | Пре-сид акселератор, глобальная сеть, 200+ городов                   | Варшава        | EN    | <a href="https://fi.co">fi.co</a>                                                                                       |
| Hubraum Kraków                 | Инкубатор Deutsche Telekom, 5G/IoT/AI/XR, без доли                   | Краков         | EN    | <a href="https://hubraum.com">hubraum.com</a>                                                                           |
| Space3ac Poland Prize          | До €65k без доли, 80ч менторства, IoT/AI/PropTech                    | Гданьск        | EN    | <a href="https://polandprize.space3.ac">polandprize.space3.ac</a>                                                       |

#### Экосистемные хабы и организации

| Название | Что это | Город | Язык | Ссылка |
|----------|---------|-------|------|--------|
|----------|---------|-------|------|--------|

|                |                                                                                                               |                |       |                                                                |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------------------------------------------------------|
| Startup Poland | Организация стартап-экосистемы и точка отсчета для польского стартап-сообщества, отчеты и работа с политиками | По всей Польше | EN/PL | <a href="http://startuppoland.org/en">startuppoland.org/en</a> |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------------------------------------------------------|

#### Коворкинги

| Название                     | Что это                                                                | Город   | Ссылка                                                                                 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Imaguru Warsaw               | Коворкинг + подкаст-студия + мероприятия, главный ВУ-хаб               | Варшава | <a href="http://imaguru.pl">imaguru.pl</a>                                             |
| Google Campus Warsaw         | Открытое кафе + мероприятия во время публичных программ                | Варшава | <a href="http://startup.google.com/campus/warsaw">startup.google.com/campus/warsaw</a> |
| WeWork Warsaw                | Несколько локаций                                                      | Варшава | <a href="http://wework.com">wework.com</a>                                             |
| O4 by Olivia Business Centre | Крупнейший коворкинг в Польше                                          | Гданьск | <a href="http://oliviacentre.com">oliviacentre.com</a>                                 |
| Mindspace                    | Премиум коворкинг со стартап-мероприятиями и международным сообществом | Варшава | <a href="http://mindspace.me">mindspace.me</a>                                         |
| shire                        | Гибкие офисы и коворкинг для стартапов и малого бизнеса                | Варшава | <a href="http://shire.pl">shire.pl</a>                                                 |

#### Регулярные мероприятия и нетворкинг

| Название                        | Что это                                                                  | Город   | Язык | Ссылка                                                           |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------|------|------------------------------------------------------------------|
| Venture Café Thursday Gathering | Бесплатно, раз в две недели, CIC — лучшая открытая точка входа в Варшаве | Варшава | EN   | <a href="http://venturecafewarsaw.org">venturecafewarsaw.org</a> |

|                        |                                                          |         |       |                                                                         |
|------------------------|----------------------------------------------------------|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| AI Tinkerers Warsaw    | Ежемесячные встречи + хакатоны для ИИ-разработчиков      | Варшава | EN    | <a href="https://warsaw.aitinkerers.org">warsaw.aitinkerers.org</a>     |
| Warsaw–Kyiv Tech Hub   | Ежегодно, ноябрь — украинские стартапы питчат инвесторам | Варшава | EN/UK | <a href="https://startupbridge.eu">startupbridge.eu</a>                 |
| EU-Ukraine Tech Summit | Ежегодно, апрель, Google Campus — 200+ участников        | Варшава | EN    | <a href="https://eu-ukrainetechsummit.com">eu-ukrainetechsummit.com</a> |
| Imaguru Demo Day       | Ежегодно, декабрь — 10 стартапов × 10 инвесторов         | Варшава | EN/RU | <a href="https://imaguru.pl">imaguru.pl</a>                             |

#### Хакатоны

| Название                  | Что это                                                 | Город  | Язык | Ссылка                                                            |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|--------|------|-------------------------------------------------------------------|
| HackYeah                  | Крупнейший офлайн-хакатон Европы, 3000+ участников, 24ч | Краков | EN   | <a href="https://hackyeah.pl">hackyeah.pl</a>                     |
| EUDIS Defence Hackathon   | Весна + осень, открыт для резидентов ЕС и Украины       | Краков | EN   | <a href="https://eudis-hackathon.eu">eudis-hackathon.eu</a>       |
| NATO Innovation Challenge | Ежегодно, открыт для украинцев с 2025 года              | —      | EN   | <a href="https://innovationhub-act.org">innovationhub-act.org</a> |

#### Дiasпорские сообщества и чаты

| Название | Что это                                                           | Язык | Ссылка                                          |
|----------|-------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|
| Ů Hub    | Главное белорусское стартап-сообщество в Польше, ~2800 участников | RU   | <a href="https://t.me/uhub_by">t.me/uhub_by</a> |

|                                 |                                                                      |       |                                                                                                                 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ů Hub jobs                      | Доска вакансий для ВУ<br>IT-сообщества в Польше                      | RU    | <a href="https://t.me/uhubitjobs">t.me/uhubitjobs</a>                                                           |
| Polish-Ukrainian Startup Bridge | Сообщество + акселерация для<br>украинских основателей               | EN/UK | <a href="https://startupbridge.eu">startupbridge.eu</a>                                                         |
| Ukrainian House Warsaw          | Центр поддержки, трудовая<br>активация, мероприятия для<br>украинцев | UK/PL | <a href="https://ukrainskidom.pl">ukrainskidom.pl</a>                                                           |
| Diia.City United                | Ассоциация украинских<br>тех-компаний, 110+ участников               | UK/EN | <a href="https://diiacityunited.org">diiacityunited.org</a>                                                     |
| Imaguru Warsaw community        | Мероприятия и сеть для ВУ/UA<br>основателей                          | EN/RU | <a href="https://imaguru.pl">imaguru.pl</a>                                                                     |
| Ukrainian IT Communities        | Открытый каталог украинских<br>IT-сообществ и Telegram-групп         | UK    | <a href="https://github.com/nikit0ns/Ukrainian_IT_Communities">github.com/nikit0ns/Ukrainian_IT_Communities</a> |

#### Бизнес-сети и рекомендации

| Название   | Что это                                                                                                                                   | Город             | Язык | Ссылка                                          |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|-------------------------------------------------|
| BNI Polska | Сеть бизнес-нетворкинга<br>и рекомендаций;<br>полезна для поиска<br>локальных<br>бизнес-контактов,<br>поставщиков услуг и<br>рекомендаций | По всей<br>Польше | PL   | <a href="https://bnipolska.pl">bnipolska.pl</a> |

#### Поиск подрядчиков и поставщиков услуг

| Название | Что это                                                                                                                         | Город                     | Язык  | Ссылка                                         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|------------------------------------------------|
| ALEO     | База данных польских компаний; полезна для поиска и проверки компаний и поставщиков услуг                                       | По всей Польше            | PL    | <a href="http://aleo.com/pl">aleo.com/pl</a>   |
| Useme    | Платформа фриланс- и удаленной работы для подрядчиков; полезна для дизайна, разработки, маркетинга, перевода и бизнес-поддержки | По всей Польше / удаленно | EN/PL | <a href="http://useme.com/en">useme.com/en</a> |

#### Юридические шаблоны и официальные ресурсы

| Название                             | Что это                                                                        | Язык  | Ссылка                                                                             |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovations Hub Foundation Documents | Юридические шаблоны и практические руководства для польской стартап-экосистемы | EN/PL | <a href="http://innovationshub.pl/en/documents">innovationshub.pl/en/documents</a> |
| Personal Data Protection Office      | Официальный орган защиты данных; информация и рекомендации по GDPR             | PL/EN | <a href="http://uodo.gov.pl/en">uodo.gov.pl/en</a>                                 |

#### Ресурсы для поиска первых пользователей — B2B

| Название | Что это                                                                                       | Ссылка                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| LinkedIn | Профессиональная сеть для прямого аутрича к лицам, принимающим решения, и первых B2B-интервью | LinkedIn                                     |
| DMSales  | Платформа генерации лидов                                                                     | <a href="http://dmsales.com">dmsales.com</a> |

|                     |                                                                                                            |                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Panorama Firm       | Польский бизнес-каталог; полезен для поиска целевых компаний и локальных поставщиков услуг                 | <a href="http://panoramafirm.pl">panoramafirm.pl</a>             |
| Venture Cafe Warsaw | Открытое стартап-сообщество; полезно для customer discovery и нетворкинга основателей                      | <a href="http://venturecafewarsaw.org">venturecafewarsaw.org</a> |
| Infoshare           | Технологическая и стартап-конференция в Польше; полезна для встреч с компаниями, основателями и партнерами | <a href="http://infoshare.pl">infoshare.pl</a>                   |
| Wolves Summit       | Стартап- и инвесторский нетворкинг-ивент; полезен для B2B-контактов, пилотов и партнерств                  | <a href="http://wolvessummit.com">wolvessummit.com</a>           |

#### Ресурсы для поиска первых пользователей — B2C

| Название          | Что это                                                                                                            | Ссылка                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| OLX.pl            | Крупнейшая польская маркетплейс-платформа; полезна для тестирования спроса, пилотных предложений и локальных услуг | <a href="http://olx.pl">olx.pl</a>             |
| Spotted Warszawa  | Локальное сообщество в Facebook; полезно для поиска первых пользователей и сбора обратной связи                    | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Spotted Kraków    | Локальное сообщество в Facebook для тестирования локальных услуг и продуктов                                       | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Warszawa Lokalnie | Локальное сообщество Варшавы; полезно для тестирования MVP и интервью с клиентами                                  | <a href="http://facebook.com">facebook.com</a> |
| Wykop.pl          | Польское онлайн-сообщество; полезно для обратной связи по цифровым, ИИ- и тех-продуктам                            | <a href="http://wykop.pl">wykop.pl</a>         |

|                     |                                                                  |                                                                     |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| AI Tinkerers Warsaw | ИИ-сообщество для тестирования MVP, обратной связи и нетворкинга | <a href="https://warsaw.aitinkerers.org">warsaw.aitinkerers.org</a> |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|

### Официальные ресурсы (Польша)

| Ресурс         | Что можно сделать или проверить                               | Сайт                                                |
|----------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| biznes.gov.pl  | Регистрация и ведение бизнеса, реестр CEIDG                   | <a href="https://biznes.gov.pl">biznes.gov.pl</a>   |
| gov.pl         | Государственный портал, общая информация                      | <a href="https://gov.pl">gov.pl</a>                 |
| KRS            | Национальный судебный реестр (компаний)                       | <a href="https://ekrs.ms.gov.pl">ekrs.ms.gov.pl</a> |
| podatki.gov.pl | Налоговая информация и декларации                             | <a href="https://podatki.gov.pl">podatki.gov.pl</a> |
| ZUS            | Социальные взносы                                             | <a href="https://zus.pl">zus.pl</a>                 |
| UODO           | Управление по защите персональных данных, GDPR                | <a href="https://uodo.gov.pl">uodo.gov.pl</a>       |
| PARP           | Программы поддержки предпринимателей                          | <a href="https://parp.gov.pl">parp.gov.pl</a>       |
| UdSC           | Управление по делам иностранцев, статусы и виды на жительство | <a href="https://udsc.gov.pl">udsc.gov.pl</a>       |

## Внешняя поддержка: менторы, специалисты и профессиональные услуги

### Литва

| Тип поддержки             | Организация / платформа     | Полезно для                                                                                           | Сайт                                                            |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Государственная поддержка | Innovation Agency Lithuania | Гранты, финансирование стартапов, инновационные программы, менторство и поддержка интернационализации | <a href="https://inovacijuagentura.lt">inovacijuagentura.lt</a> |

|                             |                         |                                                                                               |                                                                          |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Венчурный капитал           | LT VCA                  | Связи с венчурными фондами, менторами-инвесторами и литовской инвестиционной экосистемой      | <a href="http://ltvca.lt">ltvca.lt</a>                                   |
| Акселератор                 | Plug and Play Lithuania | Международный акселератор с глобальными менторами, корпоративными партнерствами и программами | <a href="http://plugandplaytechcenter.com">plugandplaytechcenter.com</a> |
| Сообщество основателей      | Vilnius Founders        | Нетворкинг-мероприятия, сообщество основателей, обучение у равных и знакомства с инвесторами  | <a href="http://vilniusfounders.com">vilniusfounders.com</a>             |
| Бизнес-менторы              | XMentor Pro             | Онлайн-сессии менторства с опытными основателями и бизнес-консультантами                      | <a href="http://xmentor.pro">xmentor.pro</a>                             |
| Карьерные и бизнес-менторы  | iDialogue               | Менторы по маркетингу, HR, лидерству и развитию бизнеса                                       | <a href="http://idialogue.lt">idialogue.lt</a>                           |
| Менторы по инновациям       | INNO HUB Lithuania      | Валидация продукта, инвестиционная готовность и масштабирование бизнеса                       | <a href="http://innohub.lt">innohub.lt</a>                               |
| Менторство от руководителей | LT Big Brother          | Менторство от старших руководителей и международных бизнес-лидеров                            | <a href="http://ltbigbrother.com">ltbigbrother.com</a>                   |
| Фрилансеры                  | Upwork                  | Разработчики, дизайнеры, маркетологи и специалисты для разработки MVP                         | <a href="http://upwork.com">upwork.com</a>                               |
| Локальные фрилансеры        | Freelanceriai.lt        | Литовские разработчики, дизайнеры и цифровые специалисты                                      | <a href="http://freelanceriai.lt">freelanceriai.lt</a>                   |

|                    |                |                                                                                                |                                                |
|--------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Юридические услуги | Sorainen       | Регистрация стартапов, контракты, ИС и поддержка GDPR                                          | <a href="http://sorainen.com">sorainen.com</a> |
| Юридические услуги | Ellex Valiunas | Юридическая поддержка стартапов, привлечения инвестиций и корпоративных вопросов               | <a href="http://ellex.legal">ellex.legal</a>   |
| Юридические услуги | Cobalt         | Юридические консультации по регистрации компаний, инвестициям и интеллектуальной собственности | <a href="http://cobalt.legal">cobalt.legal</a> |

## Польша

| Тип поддержки           | Организация / платформа | Полезно для                                                                           | Сайт                                                             |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Менторы и бизнес-ангелы | Cobin Angels            | Бизнес-ангелы, стратегическое менторство (smart money) и сеть инвесторов              | <a href="http://cobinangels.com">cobinangels.com</a>             |
| Менторство и инкубатор  | Startup Hub Poland      | Менторство, поддержка выхода на рынок и стартап-программы для иностранных основателей | <a href="http://startuphub.pl">startuphub.pl</a>                 |
| Менторство              | Youth Business Poland   | Долгосрочные программы менторства для предпринимателей и стартапов                    | <a href="http://bp.org.pl">bp.org.pl</a>                         |
| Сообщество стартапов    | Vestbee                 | Связь со стартапами, менторами и инвесторами по всей Центральной и Восточной Европе   | <a href="http://vestbee.com">vestbee.com</a>                     |
| Сообщество стартапов    | Venture Café Warsaw     | Нетворкинг-мероприятия, сообщество основателей и связи с экосистемой                  | <a href="http://venturecafewarsaw.org">venturecafewarsaw.org</a> |
| Бизнес-менторы          | XMentor Pro             | Онлайн-сессии менторства с основателями и бизнес-консультантами                       | <a href="http://xmentor.pro">xmentor.pro</a>                     |
| Фрилансеры              | Upwork                  | Разработчики, дизайнеры, маркетологи и специалисты для разработки MVP                 | <a href="http://upwork.com">upwork.com</a>                       |

|                    |                       |                                                                       |                                                            |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Юридические услуги | LAWMORE               | VC, ИС, GDPR, инвестиционные раунды и юридическая поддержка стартапов | <a href="http://lawmore.pl">lawmore.pl</a>                 |
| Юридические услуги | Wardyński & Partners  | Корпоративные, ИС и юридические услуги для стартапов                  | <a href="http://wardynski.com.pl">wardynski.com.pl</a>     |
| Бухгалтерия        | Grant Thornton Poland | Бухгалтерия, налоговый консалтинг и финансовые услуги для стартапов   | <a href="http://grantthornton.pl">grantthornton.pl</a>     |
| Бухгалтерия        | BDO Poland            | Бухгалтерия, аудит и налоговый консалтинг для стартапов               | <a href="http://bdo.pl">bdo.pl</a>                         |
| Бухгалтерия        | inFakt                | Онлайн-платформа бухгалтерии для стартапов и фрилансеров              | <a href="http://infakt.pl">infakt.pl</a>                   |
| Бизнес-инкубатор   | Moja Firma            | Бизнес-инкубация и операционная поддержка для основателей             | <a href="http://moja-firma.org">moja-firma.org</a>         |
| Бизнес-инкубатор   | English Wizards       | Бизнес-инкубатор и поддержка для иностранных предпринимателей         | <a href="http://englishwizards.org">englishwizards.org</a> |
| Найм               | No Fluff Jobs         | Найм разработчиков и технических специалистов                         | <a href="http://nofluffjobs.com">nofluffjobs.com</a>       |
| Найм               | Just Join IT          | Рекрутинг инженеров-программистов и IT-специалистов                   | <a href="http://justjoin.it">justjoin.it</a>               |
| Проверка компаний  | KRS                   | Проверка зарегистрированных компаний и юрлиц в Польше                 | <a href="http://ekrs.ms.gov.pl">ekrs.ms.gov.pl</a>         |

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