

ЯК ВІДКРИТИ БІЗНЕС У ПОЛЬЩІ

Цей практичний посібник був створений студентами бакалаврської програми «Бізнес-економіка» у Школі економіки та бізнесу BISEB (Вільнюс, Литва) протягом весняного семестру 2026 року в рамках пілотного навчального курсу «Бізнес-клініка».

Автори: Yana Y. (лідер команди), Raman Shcherba, Katerina Zhukavets, Artemij Borodko

Під керівництвом: Alexandr Knyrovich

Як відкрити бізнес у Польщі

для білорусів та українців

ПЕРШ НІЖ ПОЧАТИ

Цей посібник для тих, хто:

- живе в Польщі та думає про відкриття бізнесу
- вже має ідею, але не знає, як її перевірити
- хоче уникнути помилок, яких уже припустилися інші

СТВОРЕНО НА ОСНОВІ РЕАЛЬНОГО ДОСВІДУ

Цей посібник створено на основі реального досвіду білорусів та українців, які вже відкрили бізнес у Варшаві та інших польських містах. Ми спілкувалися з людьми, які відкрили тату-студію, кав'ярню, консалтингову практику, швейну майстерню, школу танців та інше. Хтось обрав не того партнера, хтось почав витрачати гроші на рекламу ще до того, як зрозумів, хто його клієнт, хтось тижнями шукав відповіді на галузеві вимоги, перш ніж зрозуміти, де саме їх шукати. Їхній досвід — тут.

Посібник допомагає вибудувати логіку та зрозуміти, що перевірити, але не замінює бухгалтера, юриста чи податкового консультанта: там, де потрібна професійна консультація, ми про це скажемо.

Як побудований кожен розділ

Посібник охоплює весь шлях від першої ідеї до запуску та перших місяців роботи. Кожен розділ побудований за однаковою структурою:

- 01 Тема** – що важливо на цьому етапі і чому це важливо саме зараз.
- 02 Дії** – конкретні кроки, які варто зробити.
- 03 Артефакт** – документ або результат, який має бути готовий на кінець розділу.
- 04 Перевір себе** – чек-лист для оцінки готовності перед переходом до наступного розділу.

Додатково, – деякі розділи містять реальні кейси з інтерв'ю з підприємцями.

ЗМІСТ

Структура посібника

#	РОЗДІЛ	АРТЕФАКТ	СТОП.
01	Ідея та мета	Картка ідеї, гіпотеза, міні-аналіз конкурентів	3
02	Бізнес-модель	Карта бізнес-моделі	7

#	РОЗДІЛ	АРТЕФАКТ	СТОР.
03	Стратегія, план і ризики	Односторінкова карта стратегії	11
04	Фінанси та стартовий капітал	Фінансова карта запуску	14
05	Команда та фахівці	Карта ролей та фахівців	17
06	Партнерство	Угода про партнерство	20
07	Мігрантські особливості	Зареєстрована компанія, бізнес-рахунок	22
08	Маркетинг та просування	Офер, 30-денний контент-план, таблиця метрик каналів	33
09	Запуск	Таблиця метрик за перші 3 місяці	38
10	Чи готові ви?	Самооцінка готовності, психологічний профіль (МВТІ), особиста угода підприємця, карта джерел енергії (гіпотеза)	40

ПЕРЕД ПЕРШИМ РОЗДІЛОМ

Як користуватися цим посібником

- Можна читати послідовно – особливо якщо ваш бізнес поки що лише ідея.
- Якщо ви вже пройшли певний етап – перегляньте чек-лист у кінці розділу. Якщо всі пункти позначені, рухайтесь далі.
- Якщо вам потрібна конкретна тема – кожен розділ працює самостійно.

Перевір себе

Перш ніж рухатись далі:

- ☐ Логіка кожного розділу зрозуміла: тема → дії → артефакт → перевірка
- ☐ Ви знаєте, з якого розділу почати

Ідея та мета

Шлях від ідеї до перших клієнтів зазвичай виглядає так:

сира ідея → біль клієнта → перший клієнт → хто платить → гіпотеза → тест → рішення

Зрозумійте проблему, яку ви вирішуєте

Сира ідея зазвичай надто широка: «відкрити пекарню», «відкрити школу», «запустити б'юті-послуги», «відкрити бар».

Потрібно перетворити це бажання на робочу версію.

Я хочу відкрити / запустити:

Я помітив(-ла), що людям бракує:

Перша робоча версія:

Проект пропонує _____ для _____, тому що цій аудиторії бракує _____.

Знайдіть біль клієнта

Клієнт купує не сам продукт – він купує вирішення проблеми.

Він купує не просто хліб, а свіжість, зрозумілий рецепт, здорову щоденну їжу та зручний сніданок поруч із домом.

Він купує не просто школу, а зрозуміле освітнє середовище, плавну адаптацію для дитини, чітку програму та спокій для батьків.

Він купує не просто манікюр, а безпеку, точність, зрозумілу ціну та передбачуваний результат.

Питання для самоперевірки:

- Кому це незручно?
- Що саме незручно?
- Чому наявне рішення не працює?

Моє формулювання болю клієнта:

Опишіть свого першого клієнта вузько

Одна з найпоширеніших помилок – намагатися працювати «для всіх».

Для першої перевірки ідеї варто обрати невелику групу людей, яким ваша пропозиція особливо потрібна саме зараз. Що конкретніший опис клієнта, то легше зрозуміти його потреби, знайти перших людей для інтерв'ю та перевірити попит.

Наприклад, замість того щоб сказати: «Батьки в Польщі»

Краще напишіть так: «Російськомовні батьки у Варшаві, які переїхали після 2022 року і шукають зрозуміле освітнє середовище для своєї дитини».

Спробуйте описати свого першого клієнта за цією формулою:

Мій перший клієнт – це

Важливо також окремо перевірити три ролі: хто користується продуктом; хто приймає рішення; хто платить.

Користувач і покупець можуть бути однією людиною, але не завжди. Продовжуючи приклад зі школою: дитина користується послугами школи, а батьки приймають рішення та оплачують навчання. Тож потрібно перевірити не лише зацікавленість користувача, а й готовність покупця платити.

Визначте: продукт чи послуга

Тип ідеї впливає на те, як ви її перевіряєте.

Продукт – хліб, одяг, косметика, прикраси, випічка, путівник, упакована їжа. Головний ризик – вкласти гроші у виробництво чи товарний запас, який ніхто не купить.

Перевірка продукту: попередні замовлення, невелика партія, тестовий пост, форма замовлення, перший продаж.

Послуга – консалтинг, манікюр, навчання, ремонт, дизайн, фотографія, допомога з документами. Головний ризик – запропонувати послугу, за яку люди не готові платити.

Перевірка послуги: пробна консультація, перше бронювання, пілотна група, передплата, рекомендація.

Якщо ідея поєднує продукт, послугу та фізичний простір – наприклад, кав'ярня, школа, салон, бар чи пекарня зі сніданками – не потрібно перевіряти всю модель одразу. Оберіть одну головну частину і перевірте її першою.

Наприклад: для пекарні – чи готові люди купувати хліб; для школи – чи готові батьки записати дітей на пробні заняття; для салону – чи готові клієнти бронювати візит.

Що ви хочете перевірити першим:

Вивчайте конкурентів через поведінку аудиторії

Конкуренти – це не лише подібні бізнеси. Конкурентом може бути будь-який спосіб, яким клієнт уже вирішує свою проблему.

Важливо починати не з пошуку «подібних проєктів», а із запитання: куди потенційний клієнт уже звертається, що купує, кого запитує і які альтернативи називає сам?

Для бару альтернативою можуть бути не лише інші бари, а й домашні вечірки, клуби, події – адже людина шукає не просто місце з напоями, а спосіб провести час і поспілкуватися.

Для пекарні альтернативою можуть бути супермаркети, кав'ярні, доставка їжі або домашня випічка – адже клієнту потрібен хліб, сніданок або готове рішення для щоденної їжі.

Потрібно знайти 3–5 конкурентів або альтернатив, якими аудиторія дійсно користується чи які називає.

Запишіть: кого називає цільова аудиторія; яку проблему клієнт там вирішує; що пропонують; яка ціна; чому люди обирають саме це; на що скаржаться; чим може вирізнитися ваш проєкт.

Перевірте гіпотезу двома способами

Люди можуть сказати, що їм подобається ідея, лайкнути пост чи підтримати проєкт у розмові. Але це не означає, що вони готові стати клієнтами.

Тому корисно перевіряти гіпотезу кількома способами. Якщо різні тести показують подібний результат, висновок буде надійнішим. Оцінюючи результати, важливо відрізнити слабкі сигнали від сильних.

Слабкі сигнали показують інтерес, але не вимагають від людини жодних зобов'язань:

- лайк
- коментар на кшталт «цікаво»
- участь в опитуванні
- фраза «дайте знати, коли відкриєтесь»
- думка людини, яка не є потенційним покупцем

Сильні сигнали вимагають від людини дії або ризику щось втратити:

- запитання про ціну
- подання заявки
- бронювання
- резервування
- попередні замовлення
- передоплата
- повторна покупка

Тест 1:

Тест 2:

Що має статися, щоб я вирішив(-ла), що попит реальний? _____ (напр., «Три людини вносять передоплату», «П'ятеро батьків записують дітей на пробне заняття», «Десять людей залишають заявку на консультацію»)

Артефакт: картка бізнес-ідеї

Вона містить:

- формулювання ідеї
 - проблему клієнта
 - опис першого клієнта
 - користувач / покупець / особа, що впливає на рішення
 - першу гіпотезу
 - конкурентів та альтернативи
 - метод перевірки
 - критерій підтвердженого попиту
-

Перевір себе

- ☐ Ідея сформульована в 1–2 реченнях.
- ☐ Зрозумілий біль або потреба клієнта.
- ☐ Перший клієнт описаний вузько, а не «для всіх».
- ☐ Зрозуміло, хто користується продуктом.
- ☐ Зрозуміло, хто платить.
- ☐ Зрозуміло, хто впливає на рішення.
- ☐ Ви визначились: продукт чи послуга.
- ☐ Якщо модель складна, ви обрали одну частину для першої перевірки.
- ☐ Ви знайшли 3–5 конкурентів або альтернатив, якими користується аудиторія.
- ☐ Ви провели щонайменше два тести попиту.
- ☐ Ви отримали щонайменше один сильний сигнал.
- ☐ Ви накидали чорновий варіант місії.
- ☐ Ви ухвалили рішення: продовжувати, змінювати чи тестувати знову.

Бізнес-модель

У попередньому розділі ви визначили свою ідею, знайшли першого клієнта та перевірили, чи є інтерес до вашої пропозиції.

Наступний крок — зрозуміти, як ця ідея реально працюватиме.

Бізнес-модель допомагає побачити не лише продукт чи послугу, а всю систему: хто клієнт, яку цінність він отримує, як він дізнається про вас, як приймає рішення купити, хто допомагає бізнесу працювати і звідки беруться гроші.

Ідея стає бізнесом, коли стає зрозумілим такий ланцюжок:

клієнт → цінність → формат → канал → покупка → результат → повторна покупка → дохід

Наприклад, людина дізнається про проєкт, отримує те, що їй потрібно, залишається задоволеною і повертається. Якщо цей ланцюжок повторюється стабільно, бізнес може зростати.

Якщо одна з цих ланок не працює – клієнт не розуміє цінності, не може вас знайти або не повертається після першої покупки – навіть хороший продукт може не дати очікуваного результату.

Викладіть модель одним абзацом

Не починайте з таблиць і схем. Спершу спробуйте пояснити свою бізнес-модель простими словами – так, щоб друг зрозумів за 30 секунд.

Шаблон: Я продаю ____ для ____, тому вони отримують _____. Клієнти знаходять мене через ____ і купують у форматі _____. Ключові постачальники та ресурси, від яких залежить модель, — _____. Мій основний дохід надходить від _____. Найслабше місце цієї моделі — _____.

Приклад: Я роблю індивідуальні татуювання для російськомовних клієнтів у Варшаві, яким важливі стиль, безпека та спілкування рідною мовою. Клієнти знаходять мене через Instagram, рекомендації та спільноту, і бронюють приватні сеанси в орендованій студії. Ключові постачальники та ресурси: оренда студії, обладнання для татуювання, витратні матеріали, чорнило, засоби стерилізації. Мій основний дохід — від бронювань і постійних клієнтів. Найслабше місце цієї моделі — невдале розташування.

Подивіться, як це вже роблять інші

Конкуренти допомагають швидше зрозуміти ринок. Вони вже перевірили частину гіпотез: які канали залучення працюють, за що клієнти готові платити і що викликає незадоволення.

Корисно дивитись не лише на конкурентів у своєму місті. Якщо бізнес прив'язаний до локації – наприклад, автосервіс, салон краси, школа чи кав'ярня – можна вивчати подібні проєкти в інших польських містах. Власники таких бізнесів часто охочіше діляться досвідом, бо не бачать у вас прямого конкурента. Це шанс дізнатися, які рішення спрацювали, а яких помилок варто уникати.

НА ЩО ДИВИТИСЬ	ЧОМУ
Як вони залучають клієнтів	зрозуміти, які канали працюють
Як людина бронює / купує	побачити, де можна зробити зручніше
Що кажуть відгуки	знайти біль клієнта

НА ЩО ДИВИТИСЬ	ЧОМУ
Який у них формат	зрозуміти, чи легше так почати
Чому люди повертаються	побачити реальну цінність

Краще не завжди означає дешевше. Краще може означати зрозуміліше, швидше, затишніше, російською / білоруською / українською мовою, з простим бронюванням, сильною візуальною подачею.

Визначте своє основне джерело доходу

У попередньому розділі ви перевірили, чи потрібна людям ваша ідея. Тепер важливо зрозуміти, за що саме вони платитимуть.

Багато бізнесів мають кілька джерел доходу. Але на старті варто визначити, яке саме має приносити основну частину доходу.

БІЗНЕС	МОЖЛИВІ ДЖЕРЕЛА ДОХОДУ
Тату-студія	сеанси / корекції / продаж подарункових сертифікатів
Пекарня	щоденна випічка / кава / торти на замовлення
Школа танців	абонементи / разові заняття / події
Консалтинг	консультації / супровід проєктів / навчання

Обираючи основне джерело доходу, поставте собі три питання: за що клієнти вже готові платити сьогодні? Що найлегше запустити першим? Що може приносити гроші регулярно, а не одноразово?

Часто найкращий варіант на старті — не найприбутковіший, а найзрозуміліший і найреалістичніший для запуску.

Що має приносити основну частину доходу в перший рік?

Які додаткові джерела доходу можна додати пізніше?

Побудуйте шлях клієнта

Бізнес починається не в момент оплати. Він починається тоді, коли людина вперше бачить вас і вирішує, що може вам довіряти. У спрощеному вигляді шлях виглядає так:

побачив(-ла) вас → зацікавився(-лась) → довірився(-лась) → забронював(-ла) / купив(-ла) → отримав(-ла) результат → повернувся(-лась) → порекомендував(-ла) іншим

Приклад для студії манікюру: рекомендація / реклама / пошук → знайомство з бізнесом → довіра (відгуки, кейси, портфоліо) → запит → покупка → позитивний досвід → повторна покупка → рекомендації іншим

Клієнт може «відвалитися» на будь-якому етапі. Погляньте на свою модель і знайдіть слабкі місця.

РОЗРИВ У ЛАНЦЮЖКУ	ЩО РОБИТИ
Люди не знають про вас	додайте канали залучення: Google Maps, Instagram, TikTok, локальні спільноти
Вам не довіряють	збирайте відгуки, показуйте процес роботи, додайте кейси
Високий бар'єр для покупки	зменшіть кількість кроків до запиту, бронювання чи оплати
Не повертаються	використовуйте нагадування, попереднє бронювання, абонементи
Все залежить від одного каналу	перевірте додаткові канали залучення

Спробуйте описати шлях свого клієнта:

Де зараз найслабше місце?

Подивіться, що відбувається після першого продажу

Не зупиняйтесь на моменті «людина купила». Іноді після покупки з'являється нова можливість.

Приклад: ви продаєте одяг і помічаєте, що люди носять річ, а потім хочуть перепродати її, обміняти, змінити, полагодити чи купити щось подібне. Так навколо звичайного продажу може виникнути додаткова модель: перепродаж у спільноті, допомога зі стилем, апсайклінг, ремонт, обмін речей, закритий чат для покупців.

Те саме працює в інших сферах: після консультації може йти постійний супровід; після курсу — наступний рівень навчання; після першого татування — корекція чи нова робота.

Зрозумійте, через кого працює модель

Навіть якщо ви працюєте самотужки, бізнес не існує в ізоляції. Майже завжди є люди, сервіси та організації, від яких залежить проєкт.

Важливо дивитися в обидва боки: не лише «що мені дає партнер чи постачальник», а й «чому їм вигідно працювати зі мною».

ХТО	ЩО ВОНИ ДАЮТЬ ВАМ	ЩО ВИ МОЖЕТЕ ДАТИ ЇМ
Постачальник	потрібні матеріали та поставки без затримок	регулярні замовлення та своєчасну оплату
Орендодавець	приміщення	бережне користування приміщенням і стабільну оплату оренди
Інший фахівець	локацію, досвід та рекомендації	спільну оренду та взаємні рекомендації клієнтів
Партнер	гроші, зв'язки або досвід	чітку роль, прозорі домовленості
Клієнти	відгуки, рекомендації, гроші	якісний сервіс і бонус за рекомендацію

Запишіть людей та організацій, від яких залежить ваш проєкт:

Знайдіть слабе місце

У кожній моделі є місце, де вона може зламатися. Краще виявити його до запуску.

НА ЧОМУ ТРИМАЄТЬСЯ МОДЕЛЬ	ЩО МОЖЕ ЗЛАМАТИСЯ
Одна людина	втомилась, захворіла, не встигає
Один постачальник	пропустив дедлайн або підняв ціну
Незрозумілі правила	штрафи, папери, затримки
Один партнер	цілі чи очікування розійшлися

Слабе місце — не привід відмовлятися від ідеї. Це те, що потрібно посилити на наступному кроці.

Артефакт: односторінкова карта бізнес-моделі

БЛОК	МОЯ ВІДПОВІДЬ
Ідея	
Перший клієнт	
За що клієнт готовий платити	
Формат роботи	
Як клієнт дізнається про мене	
Як клієнт купує / бронює	
Чому клієнт повертається	
Що відбувається після покупки	
Хто допомагає моделі працювати	
На чому я заробляю	
Які додаткові продажі можливі	
Що потрібно перевірити (найслабше або найменш зрозуміле місце в моделі)	

Перевір себе

- ☐ Я можу пояснити бізнес-модель у 2–3 реченнях
- ☐ Я розумію, хто мій перший клієнт
- ☐ Я розумію, хто насправді платить
- ☐ Я бачу, яку цінність отримує клієнт окрім самого продукту

- ☐ Я подивився(-лась) на 3–5 конкурентів або альтернатив
- ☐ Я розумію шлях клієнта від першого контакту до повторної покупки
- ☐ Я знаю, від яких людей і платформ залежить модель
- ☐ Я бачу головне слабе місце
- ☐ Я розумію, що потрібно перевірити перед значними інвестиціями

Стратегічна мета, план і ризики

Перш ніж приймати стратегічні рішення, важливо визначити дві речі: навіщо існує бізнес і куди він має прийти в довгостроковій перспективі. Це допомагає не змінювати курс щоразу, коли з'являється нова можливість чи зовнішній тиск.

Місія бізнесу

Місія визначає роль бізнесу для клієнта та його цінність у довгостроковій перспективі. Вона допомагає зрозуміти, чому цей бізнес важливий і чого людям бракувало б без нього.

Формула: Бізнес допомагає ___ отримати ___, щоб ___. — або — Якби цього бізнесу не існувало, людям бракувало б ___.

Приклад: Пекарня — Бізнес робить якісну щоденну випічку та звичний сніданок доступними поруч із домом. Це стабільна частина повсякденного міського життя, де їжа передбачувана за якістю та складом.

Визначте свою стратегічну мету

Стратегічна мета описує, яким ви хочете бачити бізнес у довгостроковій перспективі: формат, масштаб, рівень доходу та роль засновника.

Шаблон: Через 2–3 роки я хочу, щоб бізнес став ___, працював у форматі ___ і не залежав від ___.

Наприклад: Через 3 роки я хочу студію з постійними клієнтами, простою системою бронювання, двома фахівцями та доходом, що покриває оренду, зарплати та розвиток.

Визначте операційну мету на 6 місяців

Операційна мета відповідає на питання, що саме потрібно перевірити чи досягти найближчим часом.

Шаблон: За 6 місяців мені потрібно перевірити ___, досягти ___ і зрозуміти ___.

Приклад: За 6 місяців залучити 60 постійних клієнтів, вийти на 80 бронювань на місяць, покривати поточні витрати та випробувати другого фахівця.

РОЗМИТЕ ФОРМУЛЮВАННЯ	ЧІТКЕ ФОРМУЛЮВАННЯ
розвивати бренд	зібрати 20 відгуків
покращити продажі	вийти на стабільний щомісячний дохід 50 000 злотих
розширитись	відкрити другу локацію

Операційна мета не дає загубитися у щоденних завданнях і дає змогу бачити реальний поступ бізнесу.

Складіть поетапний план

План допомагає вибудувати розвиток бізнесу в часі. Це не жорсткий документ, а орієнтир для послідовності дій.

ЕТАП	ЩО ПЕРЕВІРИТИ – ПРИКЛАДИ	ЗАПОВНІТЬ САМОСТІЙНО
До запуску	гроші, документи, приміщення, мінімальний продукт, ключові люди	
1–3 місяці	перші клієнти, відгуки, реальні витрати, що ламається по дорозі	
6 місяців	стабільність потоку, гроші, навантаження, можливість розширення	

Оберіть 5–7 головних ризиків

Для малого бізнесу найризикованіші ситуації: гроші закінчуються раніше, ніж зростають продажі, приміщення стає недоступним, партнер хоче іншого, документи затримують запуск, попит слабший за очікуваний, команда не складається, засновник вигорає.

У Польщі додається шар мігрантських особливостей: банк може довго відкривати рахунок, правила можуть бути незрозумілими, документи впливають на терміни, а ще потрібно знайти хорошого бухгалтера чи юриста.

РИЗИК	ЯК ЗМЕНШИТИ	ПЛАН Б
У партнера інші цілі	домовитись про цілі та темп зростання до початку	прописати вихід із партнерства
Менше клієнтів, ніж очікувалось	перевірити попит до значних інвестицій	скоротити витрати / змінити канал
Документи чи банк затримали старт	почати перевіряти заздалегідь	перенести запуск / шукати альтернативу
Ви вигоріли	не будувати все навколо себе	делегувати частину завдань / сповільнити темп

РИЗИК	ЯК ЗМЕНШИТИ	ПЛАН Б

Приклад: студія танців

Студія танців спочатку працювала на базі приміщення університету. Це допомогло почати, але було нестабільно: приміщення не було доступне постійно, підтримка була обмеженою, а зростання залежало від чужої інфраструктури.

Для зростання знадобилося власне приміщення та чіткий план: де відбуваються заняття, скільки людей потрібно для беззбитковості і що робити, якщо приміщення стане недоступним.

Артефакт: односторінкова карта стратегії

БЛОК	МОЯ ВІДПОВІДЬ
Місія бізнесу	
Стратегічна мета на 2–3 роки	
Операційна мета на 6 місяців	
3–5 ключових орієнтирів	
Що робити до запуску	
Що робити в перші 1–3 місяці	
Що має бути зрозуміло до 6-го місяця	
5–7 головних ризиків	
План Б для кожного ризику	

Перевір себе

- ☐ Я розумію, яким має стати бізнес через 2–3 роки
- ☐ Я відокремив(-ла) стратегічну мету від мети на 6 місяців
- ☐ Мета на 6 місяців охоплює цілі щодо клієнтів, фінансів і перевірки гіпотез
- ☐ У мене є план: до запуску, 1–3 місяці, 6 місяців
- ☐ Я обрав(-ла) 5 головних ризиків
- ☐ У кожного ризику є План Б

Фінанси та стартовий капітал

Стартові фінанси — це сума, потрібна для початкових інвестицій і підтримки бізнесу, поки він не почне покривати власні витрати.

Щоб це порахувати, важливо розділити всі гроші на два блоки: що ви витрачаєте до запуску і що йтиме щомісяця після запуску. Це допомагає побачити не лише стартовий бюджет, а й реальне навантаження на бізнес у перші місяці.

ЩО РАХУВАТИ	ЩО ВХОДИТЬ
Гроші до запуску	реєстрація, консультації, застава, ремонт, обладнання, перша закупівля товару, реклама, сайт / соцмережі, касовий апарат, дозволи
Гроші після запуску	оренда, комунальні послуги, поповнення запасів, бухгалтерія, податки, реклама, комісії, зарплати, ваша власна мінімальна виплата

Порахуйте свій запас часу

На старті легше думати про гроші не як про суму, а як про кількість місяців роботи.

Приклад: у вас €3000, а щомісячні витрати — €1000. Це означає, що у вас є близько 3 місяців запасу без доходу. Якщо запуск затягнеться або дохід буде нижчим за очікуваний, цей запас скорочується.

Порахуйте точку беззбитковості

Точка беззбитковості – це кількість продажів, за якої бізнес не втрачає гроші – іншими словами, скільки потрібно продати, щоб покрити щомісячні витрати.

Формула: щомісячні витрати / прибуток з одного продажу = кількість продажів для беззбитковості

Приклад: бізнес витрачає €1500 на місяць. Після всіх прямих витрат кожен продаж залишає €30. Це означає, що потрібно приблизно 50 продажів на місяць, щоб просто не йти в мінус.

ЯКЩО РЕЗУЛЬТАТ ТАКИЙ...	ЩО ЦЕ ОЗНАЧАЄ І НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ
потрібно багато продажів для беззбитковості	бізнесу потрібен великий потік клієнтів. Перевірте, чи реалістичний такий обсяг на обраному каналі
прибуток з продажу низький	бізнес заробляє мало з кожної угоди. Зверніть увагу на ціну та структуру витрат
витрати завеликі	модель дорога для запуску. Можливо, варто спростити формат або скоротити постійні витрати
продажі є, а грошей немає	гроші десь «витікають» у процесі. Перевірте маржу, комісії, податки та приховані витрати

Відстежуйте не лише дохід, а й гроші на рахунку

Дохід показує, скільки ви заробили «на папері», але не завжди відображає, скільки грошей реально є. Іноді гроші вже витрачені на оренду, матеріали, рекламу чи підготовку, а оплата від клієнтів ще не надійшла або надійшла лише частково.

Важливо також пам'ятати, що на старті бізнесу грошовий потік часто негативний. Перш ніж почати отримувати стабільний дохід, зазвичай потрібно покрити початкові витрати: оренду, обладнання, товарний запас, ліцензії, маркетинг чи інші витрати на запуск. Це нормальна частина відкриття бізнесу, і до цього варто бути готовим заздалегідь.

Це може призвести до ситуації, коли показник доходу створює враження, що бізнес працює, але грошей на рахунку не вистачає на поточні витрати.

Це називається касовим розривом. Він може виникнути в кількох ситуаціях: клієнт забронював, але скасував після того, як витрати вже понесені; група чи потік запускається, але мінімальна кількість оплат ще не надійшла; товар закуплено заздалегідь, але він продається повільніше, ніж очікувалось; послуги продаються нерегулярно, і дохід надходить із затримкою.

РИЗИК	ЩО ДОПОМАГАЄ
клієнт скасовує бронювання	передплата або застава
група не набирається	запускати лише після надходження мінімальної кількості оплат
повільні продажі товару	попередні замовлення або невеликі перші партії
нерегулярні покупки послуг	пакети послуг, абонементи або ваучери

Передплата може допомогти зробити фінансове навантаження на бізнес передбачуванішим.

Перевірте податки та ПДВ перед встановленням ціни

ПДВ потрібно перевірити до встановлення ціни, а не після перших продажів. Це впливає на маржу і на те, скільки грошей реально залишається в бізнесі.

Якщо ви думаєте, що продаєте послугу за €100 і залишаєте собі майже все, а потім виявляється, що частина йде на ПДВ, ваші розрахунки можуть не зійтися.

Те саме стосується закупівель: потрібно розуміти, чи ціна постачальника вказана з ПДВ, чи без нього, чи можна повернути його собі, і коли бізнес зобов'язаний зареєструватися платником ПДВ.

У Польщі це означає перевірити ZUS, US (податкову службу), ПДВ, внески та строки оплати. Детальніше в розділі «[Мігрантські особливості](#)».

Можливі шляхи фінансування в Польщі

У Польщі для мігрантів з України та Білорусі доступні кілька каналів фінансування: пільгові кредити та гарантії від BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego, національний банк розвитку — наприклад, кредит «Pierwszy Biznes — Wsparcie w starcie» до 100 000 зл, а також кредитні гарантії de minimis для МСП через банки-партнери), гранти та програми допомоги de minimis від PARP (Польського агентства розвитку підприємництва), кредити для МСП від ARP (Agencja Rozwoju Przemysłu), комерційні банківські кредити, а також бізнес-ангели та венчурний капітал для масштабованих моделей. Умови залежать від стадії бізнесу та статусу перебування і громадянства.

Важлива регуляторна примітка: правила реєстрації бізнесу для українців у Польщі змінилися з 5 березня 2026 року — після перехідного періоду тепер діють загальні правила для іноземців, а не спрощені воєнні

положення. Перевірте свій конкретний статус і чинні правила, перш ніж припускати, що ви маєте право на певну програму.

Детальніше — в окремому посібнику про фінансування [посилання].

Артефакт: фінансова карта запуску на 6 місяців

БЛОК	МОЯ ВІДПОВІДЬ
Скільки грошей у мене є зараз	
Скільки мені потрібно до запуску	
Щомісячні витрати	
Мінімальна виплата собі	
Запланований дохід за місяцями	
Скільки залишається наприкінці кожного місяця	
Скільки місяців бізнес може працювати без доходу, покриваючи лише витрати	
Точка беззбитковості	
Скільки грошей бракує	
Які податки / ПДВ / платежі потрібно перевірити	

Перевір себе

- ☐ Я розумію, скільки грошей мені потрібно до запуску
- ☐ Я розумію, скільки бізнес витратитиме щомісяця
- ☐ Я знаю, скільки місяців бізнес може працювати без доходу, покриваючи лише витрати
- ☐ Я порахував(-ла), скільки продажів потрібно для беззбитковості
- ☐ Я розумію, що станеться, якщо клієнтів буде вдвічі менше
- ☐ Я не буду запуск повністю на кредиті чи гранті
- ☐ Я перевінив(-ла) податки, ПДВ та обов'язкові платежі
- ☐ Я розумію, які витрати можуть виникнути несподівано
- ☐ Я знаю, скільки грошей бракує і де їх реалістично взяти

Люди: команда, фахівці та підрядники

Як зрозуміти, кого залучити до запуску?

На старті не потрібно будувати команду. Малий бізнес часто починається з однієї людини: вона сама створює продукт, сама продає, сама веде соцмережі, сама розбирається з основами.

Але в новій країні є сфери, де помилка коштує дорожче за консультацію: податки, договір оренди, вимоги до приміщення, ліцензії, партнерство, доступ до бази клієнтів.

Головна логіка проста:

Робити самому → зрозуміти бізнес і залучити фахівця → знизити ризик помилки та закріпити домовленості → уникнути проблем пізніше

Робіть самі те, що допомагає розуміти продукт, клієнта та продажі. Залучайте людей там, де потрібне знання польських реалій і де ціна помилки висока.

Де межа?

Нижче — орієнтовний поділ того, де зазвичай проходить ця межа на старті. У вас може бути інакше — залежить від досвіду, сфери та того, наскільки добре ви вже знаєте місцеві правила.

Зазвичай робиться самостійно:

- ідея продукту, контроль якості
- соцмережі, контент
- спілкування з клієнтами
- встановлення ціни
- перевірка попиту

Зазвичай перевіряється з фахівцем:

- податки, ПДВ, обов'язкові внески
- юридичні умови діяльності
- партнерська угода
- реєстрація та бухгалтерія
- ліцензії / дозволи
- договір оренди

Якщо не впевнені, до якої колонки належить ваше завдання, запитайте себе: що станеться, якщо я помилюсь, і скільки коштуватиме виправлення? Що вища ціна помилки, то більше сенсу хоча б раз звернутись до фахівця, навіть якщо все інше ви робите самі.

Будуйте не штат, а коло людей навколо запуску

На старті «команда» — це зазвичай кілька людей, кожна з яких закриває конкретну частину.

- Бухгалтер — податки, ПДВ, звітність, платежі
- Юрист — договори, оренда, партнерство
- Інший фахівець — локація, досвід, рекомендації
- Постачальник — матеріали, товари, доставка

- Підприємець у вашій сфері — реальний досвід і типові помилки
- Орендодавець — приміщення та умови користування ним

Іноді достатньо підрядника, разової консультації, спільної оренди чи людини з вашої сфери, яка вже пройшла цей шлях – наймати нікого не потрібно.

Шукайте людей через рекомендації, а не Google

Найкраще працюють фахівці, знайдені за рекомендацією – не випадковий юрист із топу пошуку, а той, кого вже перевірила знайома вам людина.

Варто окремо перевірити дві речі, навіть якщо фахівця порекомендували:

- Фахівець живе й працює в Польщі — це не віддалений консультант «звідусіль», а той, хто справді знає місцеві правила і має з ними справу щодня
- Фахівець уже працював із мігрантами у вашій сфері — такі фахівці мають досвід із вашими специфічними нюансами: документи, статус, мова, як усе працює на практиці, а не лише в теорії

Якщо рекомендації немає, запитайте у спільноті (чат діаспори, локальна бізнес-група, профільна професійна група), якими юристами, бухгалтерами чи іншими фахівцями люди дійсно користуються. Це надійніше, ніж обирати із сайту чи випадкових відгуків онлайн.

Також варто перевірити:

- Чи пояснюють вони прості речі зрозумілою мовою? — вам потрібно розуміти рішення, а не сліпо довіряти
- Чи ставлять вони питання — хороший фахівець розпитує про вашу ситуацію, а не одразу обіцяє результат

Питання, які варто поставити перед оплатою:

- Чи працювали ви з клієнтами-мігрантами в цій сфері — що було найнесподіванішим?
- Що ви запитаєте мене першим, перш ніж дати пораду?
- Якщо я щось зроблю неправильно — на якому етапі ви це помітите?

Фіксуйте домовленості письмово до конфлікту

Поки все йде добре, звичайна усна домовленість здається достатньою. Але якщо йдеться про гроші, клієнтів, приміщення, доступ, бренд чи спільну базу клієнтів, краще заздалегідь зафіксувати правила письмово.

Мінімум потрібно обговорити:

- Гроші — хто скільки платить, коли, за що
- Ролі — хто що робить
- Доступ — Instagram, сайт, файли, CRM
- Якість — хто відповідає за помилки та скарги
- Вихід — що відбувається, якщо хтось іде

Це стосується не лише партнерів — те саме працює для фахівців, SMM-менеджерів, дизайнерів, фотографів, адміністраторів чи підрядників.

Артефакт: карта людей для запуску

- Що я роблю сам(-а) — _____

- Де мені потрібна консультація — _____
 - Які ролі критичні до запуску — _____
 - Кого можна залучити лише один раз — _____
 - Кого мені потрібно шукати на постійній основі — _____
 - 2–3 кандидати на ключові ролі — _____
 - Хто їх порекомендував — _____
 - Які спільноти я вже знайшов(-шла) — _____
 - Які домовленості потрібно зафіксувати — _____
 - Що перевірити з юристом / бухгалтером — _____
-

Перевір себе

- ☐ Я розумію, що можу зробити сам(-а)
- ☐ Я розумію, де помилка може дорого коштувати
- ☐ Я знаю, які фахівці потрібні до запуску
- ☐ Я знайшов(-шла) 2–3 варіанти на критичні ролі
- ☐ Я перевіряв(-ла), чи знають вони польську специфіку та мою сферу
- ☐ Я знайшов(-шла) спільноти, де можна шукати людей і рекомендації
- ☐ Я розумію, які дані клієнтів і доступи потрібно захищати
- ☐ Я знаю, які домовленості потрібно зафіксувати письмово

Партнерство

Партнерства найчастіше стають нестабільними не тому, що люди погані. Вони стають проблемою, коли розмова про гроші, ролі та вихід відбувається лише після виникнення розбіжностей, а не до того.

Чи справді вам потрібен партнер

Перш ніж шукати партнера, важливо зрозуміти, яке завдання ви намагаєтеся виконати. Якщо потрібні гроші — це може бути інвестор або інша форма фінансування. Якщо потрібна експертиза — це консультант чи підрядник. Якщо потрібна підтримка — це ментор чи спільнота. Партнер потрібен тоді, коли модель структурно не працює без іншої людини: ви не можете одночасно вести операції та продажі, або у вас немає доступу до клієнтів, який є в іншого, або бізнесу потрібні навички, які не купиш на старті.

ЩО ПОТРІБНО	ЧИ Є ЦЕ У МЕНЕ	ЯК Я МОЖУ ЗАКРИТИ ЦЮ ПОТРЕБУ БЕЗ ПАРТНЕРА?	ЧИ ПОТРІБЕН МЕНІ ПАРТНЕР?
Стартові гроші	так/ні		☐
Досвід у сфері	так/ні		☐
Зв'язки та клієнти	так/ні		☐
Операції (щоденне управління бізнесом)	так/ні		☐
Юридичні знання	так/ні		☐

Де шукати

Перегляньте російськомовні бізнес-спільноти. Так можна побачити, як людина мислить, ще до підписання документів. Люди з вашої власної галузі — окремий пріоритет: партнер з тієї самої сфери розуміє контекст без пояснень.

Шість питань перед підписанням

Перш ніж почати, важливо обговорити не лише частки та гроші, а й напрямом. Партнери часто думають, що хочуть одного й того самого — поки не почнуть реально працювати. Запишіть свої відповіді окремо, а потім порівняйте.

- Куди ми ведемо бізнес за 2–3 роки?
- Хто за що відповідає в щоденній роботі?
- Як діляться гроші — прибутки та збитки?
- Хто приймає рішення і які з них потребують згоди обох партнерів?
- Що відбувається, якщо один партнер хоче піти?
- Як ми розійдемося, якщо наші цілі більше не збігаються?

Якщо хоча б на один пункт немає узгодженої відповіді, розмова ще не закінчена.

Що включити в угоду

Усні домовленості забуваються або трактуються по-різному. Угода має охоплювати чотири блоки.

Внесок кожного партнера – гроші, час, зв'язки, експертиза. Хто працює в операціях, хто є пасивним інвестором. Якщо внески нерівні, це теж фіксується письмово, а не замовчується.

Розподіл прибутків і збитків – коли виплачується прибуток, у якому розмірі та хто це вирішує. І окремо – як діляться збитки, якщо бізнес йде в мінус.

Прийняття рішень – які рішення кожен партнер приймає самостійно, які потребують спільної згоди і що відбувається в разі розбіжностей.

Механізм виходу – як оцінюється частка, чи можна її продати третій стороні, що відбувається, якщо один партнер хоче піти, а інший – ні. Це той пункт, який майже ніхто не прописує заздалегідь – і саме він створює найважчі ситуації.

Чи потрібен вам юрист?

Юридична сила угоди залежить від її умов та обраної організаційно-правової форми бізнесу. Юрист потрібен не для того, щоб ускладнити процес, а щоб переконатися у відсутності слабких місць у документі. Важливо працювати з юристом, який знайомий із польським правом, оскільки шаблони з інших країн можуть не підійти. Знайти такого спеціаліста можна за рекомендаціями в бізнес-спільнотах.

Стратегічна сесія. Навіщо вона потрібна?

Партнерство не статичне – люди та обставини змінюються. Раз на півроку варто зустрічатись не для обговорення щоденних завдань, а щоб поговорити про напрямки: чи всіх влаштовує розподіл ролей, чи досі збігаються цілі на наступний рік, що змінилось в особистих планах кожного. Окремо: чи є те, що один партнер давно хотів сказати, але не сказав. Запишіть висновки.

Артефакт

Підписана партнерська угода, перевірена юристом.

Перевір себе

- ☐ Зрозуміло, навіщо вам потрібен партнер і яке завдання він виконує
- ☐ Усі шість питань обговорені до підписання
- ☐ Ролі задокументовані письмово
- ☐ Механізм виходу прописаний
- ☐ Угода перевірена юристом
- ☐ Ви домовились про регулярні стратегічні сесії

Мігрантські особливості та податки

Реєстрація бізнесу для мігрантів

Подання заявки на реєстрацію JDG у Польщі займає 15 хвилин на ceidg.gov.pl. Але це лише заявка — не запуск бізнесу. Після подання заявки потрібно ще відкрити банківський рахунок, обрати податковий режим, перевірити вимоги галузі й іноді знайти бухгалтера. На практиці це займає тижні, а не хвилини.

До подання заявки потрібно зрозуміти, чи дає ваш статус перебування право відкрити потрібну форму бізнесу. Після реєстрації з'ясується, що ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, орган соціального страхування), податковий режим, ПДВ (podatek od towarów i usług, аналог ПДВ) та вимоги вашої галузі кожен окремо простий, але разом вони створюють список питань, для відповіді на які потрібна порада фахівців, а не лише статті. Мігрант стикається не з браком інформації — а з її надлишком.

Дві форми власного бізнесу:

JDG (Jednoosobowa działalność gospodarcza) — одноосібне підприємництво, подібне до статусу фізичної особи-підприємця. Реєструється онлайн через ceidg.gov.pl, безкоштовно, без статутного капіталу. Стандартний вибір на старті, якщо ваш статус перебування це дозволяє.

Sp. z o.o. (Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) — товариство з обмеженою відповідальністю. Мінімальний розмір статутного капіталу становить 5 000 злотих. Це означає, що засновники повинні внести до компанії внески (найчастіше грошові, але в деяких випадках можливі й негрошові) на суму не менше 5 000 злотих. Після реєстрації компанії, як правило, немає вимоги постійно зберігати цю суму заблокованою на банківському рахунку. Зареєструвати Sp. z o.o. можна через нотаріуса або за допомогою онлайн-системи S24. На відміну від JDG, ця форма, як правило, доступна незалежно від статусу перебування.

Третій варіант — це взагалі не форма бізнесу, а проміжний крок до неї. Детальніше про це в наступному розділі.

СИТУАЦІЯ	ЩО ДОСТУПНО	ЧОМУ
Статус дозволяє JDG, послуги / фриланс	JDG	Швидко, дешево, мінімум документів
Статус дозволяє JDG, офлайн-бізнес	JDG	Стандартний вибір. Переходьте на sp. z o.o. під час зростання
Статус не дозволяє JDG, послуги	Інкубатор → потім JDG, коли зміниться статус	Спосіб працювати легально, поки не з'являться підстави для JDG
Статус не дозволяє JDG, потрібна юридична реєстрація для продажу товарів	Sp. z o.o.	Дорожче, але відкрито для всіх
Продаж фізичних товарів	JDG або sp. z o.o.	Інкубатор тут не підходить — інкубатори працюють через цивільно-правові договори про послуги, а не продаж товарів

Українці – PESEL UKR

PESEL (Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności) — це 11-значний особистий ідентифікаційний номер, який використовується в Польщі.

- **JDG (індивідуальна підприємницька діяльність):** для реєстрації бізнесу в реєстрі CEIDG, як правило, потрібен номер PESEL.
- **Sp. z o.o. (товариство з обмеженою відповідальністю):** PESEL потрібен не завжди. Необхідність його

наявності залежить від способу реєстрації (наприклад, через систему S24 або через нотаріуса), а також від даних про учасників і членів правління.

- **Банківський рахунок для бізнесу:** вимоги відрізняються залежно від банку. Деякі банки вимагають PESEL, інші можуть відкрити рахунок іноземним засновникам на підставі інших документів, що посвідчують особу.
- **Державні електронні сервіси:** PESEL необхідний для доступу до багатьох державних онлайн-сервісів Польщі.

Українці, які прибули до Польщі після 24 лютого 2022 року, можуть отримати статус PESEL UKR. У межах режиму тимчасового захисту цей статус дозволяє законно перебувати в Польщі, працювати та вести діяльність у формі JDG. Оскільки правила тимчасового захисту періодично змінюються, перед реєстрацією бізнесу рекомендується перевірити актуальні умови та строки їх дії.

Білоруси – який статус потрібен

Спрощених правил немає. JDG доступна, якщо у вас є: дозвіл на постійне проживання; статус довгострокового резидента ЄС; статус біженця чи додатковий захист; або Karta Polaka (Карта поляка).

Якщо у вас немає відповідного статусу, є два варіанти: sp. z o.o. (дорожче, але без обмежень за статусом) або інкубатор (дешевше на старті, але тимчасове й вужче рішення — див. нижче).

Актуальний перелік підстав: biznes.gov.pl/pl/portal/00806

Бізнес-інкубатор: що це і коли підходить

Важливо одразу розділити два різні питання: «у якій формі я можу легально заробляти в Польщі» і «яка юридична форма мого бізнесу». Інкубатор відповідає лише на перше питання. Це не альтернатива JDG або sp. z o.o. — це спосіб працювати до того, як ви зможете відкрити власну юридичну форму, або спосіб перевірити ідею, нічого не реєструючи.

Технічно інкубатор — це польська юридична особа (фонд або компанія), яка укладає з вами цивільно-правовий договір (зазвичай umowa o dzieło, договір на конкретну роботу) для окремих завдань чи послуг. Клієнтів ви приводите самі; інкубатор виставляє рахунки від свого імені та переказує вам гроші після відрахування своєї комісії та податків. Юридично ви не є ні найманим працівником у звичайному сенсі, ні підприємцем: ви — підрядник за цивільно-правовою угодою з юридичною особою, яка надає вам свої банківські реквізити, бухгалтерію та (у деяких інкубаторів) допомогу з легалізацією перебування.

Підходить для послуг, фрилансу, IT, маркетингу, дизайну та контенту — іншими словами, там, де результат роботи можна оформити як «роботу» (dzieło) за договором. Не підходить для продажу фізичних товарів чи будь-якого бізнесу, якому потрібен найманий персонал, склад чи приміщення для клієнтів — це вже вимагає власної юридичної особи.

Інкубатор чи ні — перевірте, що стосується вас

Ймовірно так, якщо:

- ☐ У мене ще немає karta pobytu, яка дозволяє відкрити власну компанію (JDG) на загальних підставах
- ☐ У мене є karta pobytu, але вона прив'язана до роботодавця чи конкретної діяльності — власна компанія суперечила б її умовам
- ☐ Я хочу перевірити ідею чи нерегулярний дохід, не беручи одразу зобов'язань щодо реєстрації та бухгалтерії

☐ Мені потрібно виставляти рахунки прямо зараз, а відкриття власної компанії забере час, якого в мене немає

Ймовірно ні, якщо:

- ☐ Я планую найняти людей найближчим часом або будувати більшу структуру
- ☐ Моя діяльність — продаж фізичних товарів (склад, доставка, закупівля)
- ☐ Моя діяльність вимагає ліцензії (медичні, юридичні, фінансові послуги чи послуги безпеки)

Якщо вам підходить більше пунктів із першої групи, інкубатор варто розглянути. Якщо вас стосується щось із другої групи, обговоріть цей момент з інкубатором до підписання або одразу розгляньте JDG чи іншу форму.

Практичні переваги

Нижчі податки. Це не завжди діє однаково — сума залежить від типу договору, який інкубатор може запропонувати саме для вашої діяльності (див. [розділ про гроші нижче](#)).

Менше бюрократії. Інкубатор бере на себе бухгалтерію та звітність.

Швидкий старт. Договір з інкубатором підписується онлайн і швидко — повний доступ до виставлення рахунків зазвичай відкривається протягом 1–3 днів після підписання, без візитів до держустанов і без реєстрації власної компанії.

Для комерційних інкубаторів саме в цьому їхня цінність: швидка легалізація без бюрократії. Інфраструктурні інкубатори (університети, технопарки) додають доступ до менторства та грантів.

Договір на виконання конкретної роботи (*umowa o dzieło*) зазвичай не передбачає сплати внесків до ZUS. Відповідно, він зазвичай не дає доступу до медичного страхування, яке може бути пов'язане з реєстрацією в ZUS. Деякі інкубатори окремо пропонують добровільне приватне медичне страхування (наприклад, пакети від приблизно 89 злотих на місяць) як додаткову послугу. Таке страхування є окремим від внесків до ZUS і не замінює соціальне страхування у випадках, коли воно є обов'язковим.

Два типи інкубаторів

Інфраструктурні інкубатори — працюють при університетах і технопарках. Орієнтовані на довгострокові проекти з потенціалом зростання: техностартапи, R&D тощо. Вони надають юридичну адресу, консультації та іноді доступ до програм ЄС і грантів.

Комерційні інкубатори допомагають фізичним особам структурувати та організовувати дохід від роботи, пов'язаної з наданням послуг (наприклад, фриланс, IT, дизайн або створення контенту), зокрема у випадках, коли йдеться про іноземних засновників або мігрантів.

На практиці багато інкубаторів перебувають десь між інфраструктурним і комерційним типами, тому важливіше дивитись на конкретні умови, ніж на категорію.

Популярні інкубатори

Ринок інкубаторів у Польщі активний, і резиденти уважно стежать за ним. Станом на 2026 рік найчастіше згадують: Twój Startup (включаючи IT Zone), Łatwy Start, Moja Firma, Freedom Business Area, WeExpert (включаючи Biznes Expert), Firma dla każdego, [Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości \(LIP\)](#), [Hello Poland](#) і [Usememe](#).

У кожного інкубатора своя комісія (зазвичай 350–700 зл/місяць), своя швидкість виплат і своя готовність працювати зі складними випадками легалізації. Рейтинг з актуальними відгуками резидентів (переважно білорусів та українців) доступний на [inkubatory.info](#).

Питання для перевірки перед підписанням договору з інкубатором

Окрім загальних умов (менторство, бухгалтерія, консультації), варто отримати відповіді на конкретні операційні питання — запишіть відповіді, а не тримайте в голові.

Універсальні — запитайте в будь-якому разі:

Гроші:

- ☐ Яка фіксована комісія і яка частина йде на податки — чи можете показати розрахунок?
- ☐ Чи є додаткові платежі: за виставлення рахунку, за консультацію, за вихід?
- ☐ Через скільки днів після оплати клієнтом гроші доходять до мене?

Легальність:

- ☐ Який тип договору використовується — *umowa o dzieło*, *umowa zlecenie* чи *umowa o pracę*?
- ☐ Чи включає цей тип договору медичне страхування? (для *umowa o dzieło* — зазвичай ні)
- ☐ Як ви обґрунтовуєте, що ця схема не є прихованою зайнятістю, у разі перевірки ZUS?

Практичні моменти:

- ☐ Що відбувається, якщо я захочу піти — терміни, умови, чи є плата за вихід?
- ☐ Чи є обмеження на тип діяльності або географію клієнтів?
- ☐ Чи допомагаєте ви з документами для отримання *karta pobytu*?

Додатково, для комерційного інкубатора:

- ☐ Чи застосовуєте ви 50% податкову пільгу для творчих професій автоматично, чи її потрібно запитувати окремо?
- ☐ Чи є у вас публічні відгуки чи кейси резидентів?
- ☐ Що станеться з моїми поточними клієнтами й договорами, якщо ваша компанія закриється або схема перестане діяти?

Додатково, для інфраструктурного інкубатора:

- ☐ Які конкретні програми менторства чи акселерації доступні резидентам?
 - ☐ Чи є приклади проєктів, які отримали грант чи інвестиції через вашу платформу?
 - ☐ Який у вас процес відбору — конкурс, чи ви приймаєте всіх, хто відповідає формальним критеріям?
 - ☐ Які вимоги до статусу резидента (наприклад, регулярна звітність, відвідування заходів)?
 - ☐ Що станеться з правами інтелектуальної власності, якщо я розроблю продукт у рамках вашої програми?
- Якщо це для вас важливо, переконайтесь, що це прописано в договорі, і підпишіть окрему угоду про нерозголошення.

Перед підписанням дайте договір на перевірку місцевому юристу.

Банківський рахунок

Без рахунку не можна приймати перекази від клієнтів чи платити ZUS і податки. Відкрийте рахунок до перших продажів.

Банки в Польщі, які працюють з іноземцями: [PKO BP](#), Santander Bank Polska (тепер [Erste](#) — банк перейменували після продажу групи), [mBank](#), [Pekao](#), [ING](#), [Millennium](#), [Alior Bank](#). Репутація PKO серед мігрантів неоднозначна: деякі клієнти повідомляють про випадки раптового блокування рахунків, тоді як інші мають позитивний досвід роботи з банком.

Вимоги для відкриття різняться залежно від банку, але майже завжди потрібні PESEL і *karta pobytu* (або еквівалентний документ про статус). Іноді просять договір оренди чи *zameldowanie* (реєстрацію адреси), але на практиці це не суворий обов'язок — банки зазвичай більше цікавляться формальною наявністю адреси, ніж тим, чи відповідає вона місцю, де ви реально живете. Перевірте вимоги конкретного банку по телефону перед візитом.

Для роботи з іноземними клієнтами або швидкого старту можна розглянути [Revolut Business](#) і [Paysera](#): рахунки в них відкриваються повністю онлайн.

Вимоги вашої галузі

Перекладені гіді та російськомовні форуми відстають від реальних вимог. Перевіряйте ліцензії, перевірки та вимоги до приміщення за першоджерелами.

Код PKD (Polska Klasyfikacja Działalności) — польська класифікація видів діяльності, яка вказується при реєстрації і допомагає визначити вимоги вашої галузі.

Діяльність, що потребує концесії

Концесія в Польщі потрібна лише для вузького переліку сфер — список закритий і коротший, ніж може здатися: видобуток корисних копалин; торгівля зброєю, боєприпасами та вибухівкою; виробництво, розподіл і торгівля паливом та енергією (електрика, газ, тепло); охорона людей і майна (охоронні послуги); казино чи гральний бізнес; трансляція радіо- і телепрограм; авіаперевезення.

Окрема категорія — ліцензії (відрізняються від концесій — вони вимагають підтвердження кваліфікації, а не загального державного дозволу на діяльність): транспортні послуги (міжнародні вантажні та пасажирські перевезення) і деякі регульовані професії (оцінювач майна, архітектор, податковий консультант, адвокат).

Більшість видів діяльності, поширених серед мігрантів — ІТ, дизайн, маркетинг, консалтинг, репетиторство, б'юті-послуги без медичних процедур, дрібна роздрібна торгівля — не потребують концесій чи ліцензій. Але це не означає повну відсутність вимог: громадське харчування, косметологія та дитячі послуги майже завжди потребують перевірки Sanepid (санітарної інспекції), а касовий апарат може знадобитися вже з першого продажу фізичній особі.

ЩО ПЕРЕВІРИТИ	КОЛИ ЦЕ ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ
Концесія / ліцензія	Алкоголь (роздрібний продаж міцних напоїв регулюється окремо від загальної концесії), безпека, транспорт, енергетика, казино, авіаперевезення
Перевірка Sanepid	Харчування, косметологія, дитячі послуги
Касовий апарат	Може бути обов'язковим з першого продажу фізичній особі — залежить від виду діяльності
Вимоги до приміщення	Площа, вентиляція, санвузол, доступність

Де шукати: [biznes.gov.pl](#) → пошук за кодом PKD; перелік видів діяльності, що потребують концесії, ліцензії чи запису в реєстр, є на тій самій платформі, у розділі «Koncesja, zezwolenie lub wpis do rejestru działalności regulowanej». Корисні пошукові запити польською: «wymagania sanepid» (санітарні вимоги), «licencja [вид діяльності]» (ліцензії), «czy [вид діяльності] wymaga koncesji» (чи потрібна концесія для конкретного виду діяльності).

Порада: хороший спосіб отримати практичну пораду — звернутись до підприємців з інших міст. Оскільки вони не прямі конкуренти, вони часто охоче діляться, як вирішують подібні питання, де шукають інформацію і на що звертають увагу. Підприємець із Гданська розповів про своє воеводство відвертіше, ніж конкурент по той бік ринку у Варшаві.

Перевірте вимоги своєї галузі

Мій код PKD:

- ☐ Чи потрібна концесія / ліцензія: так ні перевірити
- ☐ Чи потрібна перевірка Sanepid: так ні перевірити
- ☐ Чи потрібен касовий апарат з першого продажу: так ні перевірити

Ім'я підприємця в моїй ніші, з яким можна поговорити:

Податки та бухгалтерія

У Польщі підприємець має одразу кілька окремих зобов'язань, а не один податок:

ТЕРМІН	ЩО ЦЕ ТАКЕ	ХТО ПЛАТИТЬ	НА ЧОМУ БАЗУЄТЬСЯ	ЩО ВАЖЛИВО ДЛЯ МІГРАНТА
PIT (Podatek dochodowy od osób fizycznych)	Податок на доходи фізичних осіб	Фізичні особи з оподатковуваним доходом, зокрема більшість власників JDG	На дохід, а не на виторг; дохід = виторг мінус дозволені витрати	Неоподатковувана сума: дохід до 30 000 зл. До 120 000 зл/рік — 12%. Понад 120 000 зл/рік — 32%
CIT (Podatek dochodowy od osób prawnych)	Податок на прибуток підприємств	Sp. z o.o. та інші юридичні особи	На прибуток компанії, а не на оборот	Ставка CIT для компанії може бути 9% або 19% залежно від умов
VAT (Podatek od towarów i usług)	Податок на додану вартість	Бізнеси, коли настає обов'язок реєстрації	На продажі, коли перевищено поріг або операція підлягає ПДВ раніше	Поріг звільнення з 1 січня 2026 року — 240 000 зл; стандартна ставка 23%
ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych)	Соціальне страхування	Підприємець та/або роботодавець, залежно від моделі	Не прив'язані напряду до прибутку — це окремі внески	Важливо закладати ZUS у бюджет із самого початку, оскільки він сплачується регулярно

Бухгалтерія — це окрема, постійна щомісячна функція, а не разова послуга. Мігранти найчастіше помиляються не в розмірі конкретного податку, а в тому, що не враховують, як усе це складається разом. Формуйте ціну на основі того, що залишається після податків, внесків і бухгалтерії, а не на основі виторгу.

JDG або sp. z o.o. — що обрати

КРИТЕРІЙ	JDG	SP. Z O.O.
Що це таке	Одноосібне підприємництво — діяльність фізичної особи	ТОВ — юридична особа
Податок на дохід	PIT за обраним режимом	CIT 9% або 19% на рівні компанії + податок на дивіденди при виплаті
Внески ZUS	Обов'язкові	Єдиний власник компанії у формі одноосібної Sp. z o.o., як правило, зобов'язаний сплачувати внески ZUS. У компаніях із кількома власниками обов'язок щодо сплати внесків залежить від структури учасників та органів управління.
Бухгалтерія	Простіша	Повний облік і суворіша обов'язкова звітність

КРИТЕРІЙ	JDG	SP. Z O.O.
Запуск	15 хвилин на ceidg.gov.pl (це лише заявка — не весь запуск, див. початок розділу)	Нотаріус або система S24, від 5000 зл заявленого статутного капіталу
Коли підходить	Фриланс, послуги, невеликий старт	Кілька партнерів, великі зобов'язання, потреба захистити особисте майно

Для мігранта: JDG — простіша точка входу, але особистий і бізнес-ризик тісніше пов'язані. Sp. z o.o. виглядає дорожчою, але відокремлює особисте майно від бізнесу. Якщо бізнес малий і ще на етапі перевірки — JDG. Якщо є партнери чи значні ризики — sp. z o.o.

PIТ для JDG — три податкові режими

Режим обирається один раз — до 20 числа місяця, наступного за першим місяцем доходу. Після цього змінити його можна лише наступного року. Якщо не обрати, автоматично застосовується прогресивна шкала.

Skala podatkowa (загальна шкала) — ставки 2026 року: до 120 000 зл річного доходу — 12%; понад 120 000 зл — 32% (лише на суму понад поріг, а не на весь дохід); неоподатковувана сума — 30 000 зл (з цієї суми PIТ не сплачується).

Можна користуватись податковими відрахуваннями, а спільне декларування з подружжям може бути вигідним — це допомагає знизити загальне податкове навантаження. Підходить: невеликий дохід на старті з витратами, які можна відрахувати.

Podatek liniowy (лінійний податок) — фіксована ставка 19% на весь дохід; без неоподаткованої суми, без відрахувань; простіше рахувати. Підходить: стабільний високий дохід понад приблизно 120 000 зл/рік.

Ryczałt ewidencjonowany (спрощений податок з обороту) — ви платите з виторгу; витрати не віднімаються. Ставка залежить від виду діяльності за кодом PKWiU (польська класифікація послуг):

СТАВКА	ДЛЯ КОГО
8.5%	Деякі IT-послуги (тестування, техпідтримка), деякий консалтинг
12%	Програмування, розробка ПЗ, більшість IT
15%	Консалтинг, управлінські послуги
17%	Деякі незалежні професії

Ryczałt добре працює, якщо витрати низькі, а ставка низька. Якщо витрати високі (оренда, обладнання, працівники), зазвичай кращими є skala чи liniowy. Важлива примітка для мігрантів, які розглядають інкубатор: 50% пільга на відрахування витрат (яка дає ефективну ставку близько 6% для творчих професій за umowa o dzieło — див. [розділ про інкубатор вище](#)) працює саме за логікою skala, а не ryczałt — це різні механізми, і їх не варто плутати.

Детальніше: e-pity.pl, biznes.gov.pl

ZUS — скільки платити і коли

ZUS сплачується щомісяця до 20 числа наступного місяця, незалежно від того, був дохід чи ні. Це фіксована витрата.

ЕТАП	ПЕРІОД	СУМА (2026)	ХТО / ЩО ВАЖЛИВО
Ulgą na start	Перші 6 місяців	Лише медичний внесок (składka zdrowotna); соціальні внески — 0	Зазвичай для нового підприємця; не скасовує медичне страхування
Preferencyjny ZUS	Наступні 24 місяці	Близько 456 зл/місяць соціальних внесків + składka zdrowotna	Період зі зниженою ставкою після ulga na start
Mały ZUS Plus	36 місяців у межах кожного 60-місячного періоду ведення бізнесу (це правило станом на 2026 рік — раніше це трактували простіше, як «до 36 місяців» загалом; тепер це вікно, яке може відкриватися знову)	Внески на основі реального доходу за минулий рік; умова — виторг до 120 000 зл/рік	Підходить не всім; залежить від доходу та формальних умов
Duży ZUS	Після періодів зі зниженою ставкою	Близько 1788–1927 зл/місяць без урахування składka zdrowotna (діапазон залежить від того, чи сплачуєте ви добровільне страхування на випадок непрацездатності)	Повна вартість; потрібно заздалегідь закласти у фінансову модель

Умови для ulga na start: лише для нових підприємців, які не вели JDG протягом останніх 60 місяців і не надають послуги колишньому роботодавцю.

Składka zdrowotna (медичне страхування) окреме від соціальних внесків. Сума залежить від податкового режиму: 9% доходу за skalą, 4,9% за liniowy та фіксовані суми за рівнями доходу за ryczałt. Мінімальна składka zdrowotna прив'язана до мінімальної зарплати, яка щороку зростає — краще перевіряти актуальну цифру на [zus.pl](https://www.zus.pl), ніж запам'ятовувати раз і назавжди.

Детальніше: [zus.pl](https://www.zus.pl), [biznes.gov.pl/pl/portal/00284](https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00284)

ПДВ — коли виникає обов'язок

ПДВ у Польщі потрібно перевірити до запуску, а не після перших продажів. З 1 січня 2026 року поріг звільнення від обов'язкової реєстрації — 240 000 зл річного обороту, стандартна ставка ПДВ — 23%, а знижені ставки 8% і 5% застосовуються лише до окремих категорій товарів і послуг. Після перевищення ліміту підприємець повинен подати VAT-R і працювати як платник ПДВ.

Для мігранта особливо важливо окремо перевірити, чи не виникає обов'язок ПДВ раніше загального порогу при роботі з клієнтами з ЄС — в угодах B2B та міжнародних послугах правила визначення місця оподаткування можуть відрізнятись від стандартної логіки «порогу обороту».

Детальніше: [podatki.gov.pl](https://www.podatki.gov.pl)

Бухгалтер і податковий консультант — різні професії

Бухгалтер (księgowy) веде облік, готує звітність і розраховує внески — цього достатньо для щоденної роботи більшості JDG.

Податковий консультант (doradca podatkowy) — це ліцензований спеціаліст, який допомагає аналізувати податкові питання, консультує щодо застосування податкового законодавства та може представляти клієнтів у податкових питаннях. Офіційні податкові роз'яснення щодо індивідуальних ситуацій надає KIS, а в деяких випадках платника податків можуть представляти й інші уповноважені особи.

Бухгалтерія зазвичай коштує 200–500 зл/місяць; консультація податкового консультанта коштує помітно більше за годину роботи бухгалтера.

Порахуйте своє реальне навантаження витрат до старту

Форма бізнесу: JDG Sp. z o.o.

Податковий режим: Skala Liniowy Ryczałt — ставка ____%

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

ZUS на місяць (приблизно):

Składka zdrowotna на місяць:

Бухгалтерія на місяць:

ПДВ — обов'язковий? так ні перевірити з бухгалтером

Загальні обов'язкові витрати на місяць:

Мій запланований виторг:

Що залишається після податків і внесків:

Якщо ця сума не покриває оренду, вашу власну зарплату та подушку безпеки, ваша ціна занадто низька.

Перевір себе — податки

- ☐ Я обрав(-ла) форму бізнесу і розумію різницю в податковому навантаженні.
- ☐ Я обрав(-ла) податковий режим до отримання першого доходу.
- ☐ Я знаю, на якому етапі ZUS я перебуваю і скільки плачу щомісяця.
- ☐ Я знаю, коли виникне обов'язок реєстрації платником ПДВ.
- ☐ У мене є бухгалтер до запуску бізнесу.
- ☐ Я розумію різницю між бухгалтером і податковим консультантом і знаю, до кого звернутись у моїй ситуації.
- ☐ Я порахував(-ла) своє реальне податкове й адміністративне навантаження та встановив(-ла) ціну відповідно.

Державна підтримка: хто що може отримати

Варто розділити два питання: реєстрація бізнесу — відкрита для громадян ЄС/ЄЕЗ та іноземців з відповідним статусом перебування (постійне проживання, статус довгострокового резидента ЄС, статус біженця чи додатковий захист, дозвіл на проживання для ведення бізнесу тощо) — і отримання гранту на його старт, що набагато більше залежить від вашого конкретного статусу.

Основний прями́й грант зазвичай надається через **Powiatowy Urząd Pracy** (PUP, районне управління праці). Доступна сума та умови залежать від району та статусу заявника, тому перед поданням заявки перевірте актуальні правила у вашому місцевому PUP.

Для подання заявки, як правило, потрібно бути зареєстрованим у PUP як безробітний. Право на отримання підтримки відрізняється залежно від статусу та чинних правил.

Українці в Польщі, зокрема особи зі статусом PESEL UKR, можуть зареєструватися як безробітні та подавати заявку на підтримку відповідно до правил, які застосовуються до їхнього статусу.

Біженці та особи зі статусом міжнародного або додаткового захисту можуть мати право на додаткові програми підтримки залежно від актуальних нормативних вимог.

Білоруси без статусу захисту можуть мати право на таку підтримку, якщо їхній статус перебування дозволяє реєстрацію як безробітного. Доступ до програм та умови залежать від типу дозволу на проживання, тому це варто індивідуально уточнити у відповідних органах.

Інші джерела, не пов'язані зі статусом безробітного:

OWES (Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej) — допомагає зі створенням і фінансуванням соціальних підприємств, консультаціями та обов'язковим навчанням, наймом і адаптацією працівників з вразливих груп, розробкою планів соціальної реінтеграції, а також мовною, юридичною, професійною та інтеграційною підтримкою (курси, тренінги, консультації).

PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) — гранти від ЄС, відкриті для будь-якого зареєстрованого бізнесу; конкуренція висока.

LGD (Lokalne Grupy Działania) — безповоротні гранти до 100 000 зл для сільського бізнесу, прив'язані до місця реєстрації.

Практичний висновок: відсутність гранту PUP не означає відсутність грошей — перевірте PARP, LGD, OWES чи приватні гранти, а не лише бюро праці.

Спільноти та нетворкінг у Польщі

Перевіряйте актуальну активність перед вступом чи відвідуванням — спільноти та події змінюються, а умови членства можуть змінюватись рік від року.

Торгові палати та підтримка бізнесу мігрантів

- [Polish-Ukrainian Chamber of Commerce](#) — Бізнес-консультації, підтримка легалізації перебування, нетворкінг-події та економічні місії для українських підприємців і компаній, що торгують з Україною.
- [Belarus Business Centre](#) (керується ZPP) — Інформаційна підтримка, консультації та юридичний супровід для білоруських компаній, що працюють у Польщі чи переїжджають туди.
- [Ukrainian Business Center](#) (PUIG) — Окремий підрозділ Польсько-української торгової палати, що надає підтримку щодо реєстрації, юридичних питань і перекладу спеціально для українського бізнесу.
- [Polish Chamber of Commerce](#) (KIG) — Національна парасолькова палата; корисна для офіційних знайомств, сертифікатів походження та арбітражних послуг.

Бізнес-мережі та рекомендації

- [BNI Polska](#) — Структуровані бізнес-мережі та групи рекомендацій; корисні для пошуку місцевих постачальників послуг, підрядників і перевірених рекомендацій по всій Польщі.
- [Warsaw Business Club](#) — Щомісячні нетворкінг-події та експертні воркшопи для власників бізнесу, орієнтовані особливо на іноземних підприємців, що живуть і працюють у Варшаві.

Пошук підрядників і постачальників послуг

- [ALEO](#) — База даних польських компаній; корисна для пошуку та перевірки компаній, постачальників і надавачів послуг.
- [Panorama Firm](#) — Польський бізнес-довідник; корисний для пошуку місцевих підрядників і цільових компаній за містом чи галуззю.
- [Usemę](#) — Платформа для фрилансерів і віддалених підрядників; корисна для дизайну, розробки, маркетингу, перекладу та бізнес-підтримки.

Пошук підрядників і фахівців

- [Upwork](#) — Міжнародна платформа для фрилансерів із фахівцями в Польщі: юристи, бухгалтери, розробники, дизайнери.

Бухгалтери, податкові консультанти та юристи

- [LAWMORE](#) — Бутикова юридична фірма, що працює із засновниками та малими компаніями над договорами, ІВ та корпоративними питаннями.
- [Krajowa Izba Doradców Podatkowych](#) (реєстр податкових консультантів) — Офіційний реєстр ліцензованих податкових консультантів (doradca podatkowy) — перевіряйте, чи справді ліцензована людина, перед оплатою консультації.

Перевірка попиту на ваш продукт чи послугу — B2B

- [LinkedIn](#) — Платформа професійного нетворкінгу для прямого виходу на осіб, що приймають рішення, і перших B2B-розмов.
- [Panorama Firm](#) — Польський бізнес-довідник; корисний для пошуку цільових компаній і місцевих надавачів послуг, до яких можна звернутись.

Перевірка попиту на ваш продукт чи послугу — B2C

- [OLX.pl](#) — Найбільша польська платформа оголошень; корисна для перевірки попиту, пілотних пропозицій та місцевих послуг.
- [Vinted](#) — Популярна платформа перепродажу в Польщі; корисна для товарного бізнесу, що перевіряє попит.
- [Локальні районні групи у Facebook](#) (напр. Warszawa Lokalnie, Spotted Warszawa) — Міські та районні спільноти; корисні для пошуку перших клієнтів і збору відгуків.
- [Wykop.pl](#) — Польська онлайн-спільнота; корисна для відгуків про цифрові та споживчі продукти.

Офіційні ресурси Польщі

[biznes.gov.pl](#)

[gov.pl](#)

[ekrs.ms.gov.pl \(KRS\)](#)

[podatki.gov.pl](#)

[zus.pl](#)

[uodo.gov.pl](#)

[parp.gov.pl](#)

[bgk.pl](#)

[udsc.gov.pl](#)

Просування та маркетинг

Відкриття бізнесу не означає отримання клієнтів. Можна зареєструвати компанію, знайти приміщення, зробити ремонт і підготувати продукт — і все одно залишитись без жодного запиту. Маркетинг потрібен не після відкриття — а до нього. Головне питання на старті:

Звідки придуть ваші перші 10 клієнтів?

Перші клієнти можуть прийти з соцмереж, Google Maps, рекомендацій, локальних груп, партнерств, маркетплейсів, офлайн-локації чи реклами — але який саме шлях спрацює для вас, залежить від вашого продукту, міста та того, хто ваш клієнт. Нижче ми розбираємо це крок за кроком.

Зрозумійте, звідки придуть ваші перші 10 клієнтів

До запуску вам має бути зрозуміло:

- хто перший клієнт;
- чому він має прийти саме до вас;
- де він дізнається про проєкт;
- де він перевірить цю інформацію;
- як він подасть запит чи купить;
- як ви зрозумієте, що канал працює.

Щоб відповісти на це для свого проєкту, пройдіть кроки нижче — вони окремо розбирають офер, канал і воронку. Після цього поверніться до цього питання: відповідь складеться з того, що йде далі.

Сформулюйте свій офер

Офер — це коротке пояснення того, що пропонується, кому і навіщо. Він має бути зрозумілим у вашому профілі, на сайті, в Google Maps, у рекламі, в пості та в першому повідомленні клієнту.

Формула: Проєкт допомагає _____ отримати _____ через _____ без _____.

Приклад (послуги): «Бухгалтерська підтримка для підприємців-мігрантів у Польщі, яким потрібно подавати звітність без штрафів і без самостійного розбору місцевих правил».

Офер для проєкту:

Оберіть 1–2 канали дистрибуції

Маркетинг — це не лише Instagram. Канал варто обирати не за модою, а за тим, де клієнт реально шукає такий продукт чи послугу — і де саме він шукає це у вашій країні.

Локальні послуги: Google Maps, Instagram, рекомендації, групи Facebook, чати Telegram/Viber, партнерства, вивіска на вітрині, BNI Polska, OLX.pl.

Товари: Instagram, TikTok, сайт, ярмарки, локальні магазини, спільноти, OLX.pl, Vinted.

B2B: LinkedIn, бізнес-клуби, партнерства, рекомендації, події, холодні звернення, експертний контент (тут менше відмінностей між країнами, ніж у B2C).

Основний канал:

Додатковий канал:

Канал рекомендацій / партнерства:

Побудуйте міні-воронку

Просування — це не просто «щось запостити». Потрібно розуміти шлях клієнта:

побачив → зрозумів → довірився → подав запит → купив → повернувся / порекомендував

Якщо воронка ламається, запитів не буде. Наприклад: людина побачила рекламу, але не зрозуміла адресу; зацікавилась, але не знайшла кнопку бронювання; написала, але довго чекала на відповідь.

Міні-воронка для проєкту:

Де клієнт побачить проєкт:

Де він зрозуміє офер:

Що допоможе йому довіритися:

Як він подасть запит:

Як він купить:

Як він повернеться / порекомендує:

Перевірте свої сигнали довіри

Для нового бізнесу довіру потрібно вибудовувати свідомо. Особливо якщо засновник — мігрант, а клієнт ще не має досвіду взаємодії з проєктом.

У послугах, навчанні, б'юті-сфері, консультаціях, дитячих активностях, студіях і локальних послугах перші клієнти часто приходять не «до бренду», а до конкретної людини — особистий бренд там особливо добре працює (див. [приклад б'юті-студії нижче](#)). У товарному бізнесі та B2B довіра частіше будується не через обличчя засновника, а через відгуки, кейси та чіткі умови — там особистий бренд не є обов'язковим.

У вашому профілі / сторінці вже є:

- ☐ реальні фото
- ☐ контактна інформація
- ☐ адреса / місто

- ☐ ціни та умови
- ☐ відгуки
- ☐ спосіб забронювати
- ☐ інформація про засновника / команду
- ☐ мова, яку розуміє місцевий клієнт

Чи потрібен вам особистий бренд: так / ні / частково

Локалізуйте своє просування

Маркетинг не можна просто перекласти з російської на польську. Локалізація — це мова, стиль, візуали, платформи, очікування клієнтів і звичний спосіб вибору. Те, що спрацювало в Білорусі чи Україні, може не спрацювати в Польщі.

Потрібно перевірити:

- мову без помилок;
- локальні платформи;
- стиль спілкування;
- візуали;
- відгуки;
- сезонність;
- поведінку клієнтів;
- де люди реально шукають такий вид послуги чи продукту.

Що потрібно локалізувати в проєкті:

Хто може перевірити локальний контекст:

Використовуйте рекомендації, спільноти та партнерства

Перші клієнти часто приходять швидше не через рекламу, а через довіру: рекомендації, локальні групи, чати діаспори, бізнес-клуби та партнерства.

Приклади партнерств: салон + фотограф; дитяча студія + сусідня кав'ярня; бухгалтер + юрист; кав'ярня + локальний бренд; курс + спільнота мігрантів; бар + організатори подій; пекарня + сусідні офіси чи кав'ярні.

Що можна зробити на старті:

- вступити в 2–3 релевантні групи;
- познайомитись із сусідніми бізнесами;
- знайти партнера зі схожою аудиторією;
- попросити перших клієнтів залишити відгук;
- провести спільну подію;
- запропонувати взаємні рекомендації;
- відвідати бізнес-зустріч чи BNI;
- знайти мікроінфлюенсера у своєму місті.

Групи / спільноти:

Потенційні партнери:

Перша дія партнерства:

Відстежуйте запити та продажі, а не лайки

Лайки та охоплення — це не те саме, що продажі. На старті важливо відстежувати прості метрики: скільки людей побачили, скільки перейшли, скільки написали, скільки запитали ціну, скільки забронювали, скільки купили, скільки грошей витрачено, скільки коштував запит, який канал спрацював найкраще.

Приклад заповнення за тиждень: Instagram — 5 постів; 1200 переглядів; 8 повідомлень у директ; 2 продажі; €0 витрачено (органіка); висновок — запити є, але конверсія в продажі низька, варто перевірити швидкість відповіді. Google Maps — оновлено профіль, додано фото; 300 переглядів картки; 4 телефонні запити; 3 продажі; €0 витрачено; висновок — канал з найкращою конверсією, варто посилити його першим.

КАНАЛ	ЩО МИ ЗРОБИЛИ	ЗАПИТИ	ПРОДАЖІ	ВИТРАТИ	ВИСНОВОК
Instagram					
Google Maps					
Рекомендації					
Партнерства					

Канал для посилення:

Канал для зміни / відмови:

Приклад

Б'юті-студія. Коли особистий бренд приводить перших клієнтів. Власниця б'юті-студії спочатку просувала себе через особистий бренд. Люди приходили не просто «до студії», а до конкретної людини: вони бачили її стиль, якість роботи, підхід і те, як вона ставилась до клієнтів.

Перевір себе

- ☐ Зрозуміло, звідки можуть прийти перші 10 клієнтів.
- ☐ Офер сформульовано в 1–2 реченнях.
- ☐ Зрозуміло, хто приймає рішення про покупку.

- ☐ Ви обрали 1–2 основні канали просування, що підходять вашому типу бізнесу та країні.
 - ☐ Є профіль / сторінка, де клієнт може ознайомитись із бізнесом.
 - ☐ Клієнт може швидко подати запит або зв'язатись.
 - ☐ Ви побудували міні-воронку від першого контакту до покупки.
 - ☐ Ви перевірили сигнали довіри, фото, відгуки, контактну інформацію та умови.
 - ☐ Зрозуміло, чи потрібен вам особистий бренд.
 - ☐ Ви обрали групи, спільноти чи партнерів.
 - ☐ Ви запустили перший тест просування.
 - ☐ Ви відстежуєте запити, продажі та витрати.
 - ☐ Ви вирішили, який канал посилити, а який змінити.
-

Ресурси

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

Польща: Instagram, TikTok, Google Maps, групи Facebook, BNI Polska, OLX.pl, Vinted, локальні бізнес-клуби, спільноти діаспори.

Перед запуском перевірте, де аудиторія реально активна зараз: платформи та правила швидко змінюються.

Запуск

На цьому етапі у вас є модель, фінанси та план. Цей розділ про те, що відбувається, коли все це зустрічається з реальністю.

Перші два тижні – спостереження

У перші два тижні не намагайтесь одразу щось покращувати. Спершу зрозумійте, що відбувається. Ведіть журнал запуску – нотатки в телефоні, таблиця чи папір. Щодня виділяйте одну хвилину на три питання:

Що спрацювало сьогодні?

Що викликало тертя – у клієнта чи в мене?

Що мене здивувало?

Опитайте своїх перших клієнтів

Після першого контакту з кожним новим клієнтом прямо запитайте три речі:

- Як ви нас знайшли?
- Що переконало вас спробувати?
- Що було незручним чи незрозумілим?

Ваші перші 10 клієнтів — головне джерело інформації про те, як модель насправді працює. Їхні відповіді на старті цінніші за будь-яку аналітику. Часто виявляється, що аудиторія трохи інша, ніж очікувалось, або цінність сприймається інакше. Це не погано – це інформація.

Перша оплата від незнайомої людини важливіша за будь-який лайк чи відгук від знайомих. Запишіть, звідки прийшла ця людина.

Відстежуйте три числа щотижня

ТИЖДЕНЬ	МЕТРИКА	ПЛАН (ПЕСИМІСТИЧНИЙ)	ПЛАН (ЗВИЧАЙНИЙ)	ПЛАН (ОПТИМІСТИЧНИЙ)	ФАКТ
1	Дохід				
1	Кількість клієнтів				
1	Залишок готівки				
2	Дохід				

Дохід показує, чи продаєте ви взагалі. Кількість клієнтів показує, чи є реальний потік, чи все тримається на двох-трьох людях. Залишок готівки показує, скільки у вас часу.

Продовжуйте таблицю за тією самою структурою для наступних тижнів.

Коли план не працює

Якщо дохід нижчий за план, спершу з'ясуйте природу проблеми: люди не приходять, чи приходять, але не купують? Це різні проблеми з різними рішеннями – не плутайте їх.

Коли природа проблеми зрозуміла, оберіть одну конкретну наступну дію, а не просто «спробуйте щось інше». Тестування (перші тижні, опитування клієнтів, метрики) – це не підтвердження ідеї будь-якою ціною – його завдання — показати, що зберегти, а що змінити, поки інвестиції ще не зросли.

Можливі рішення:

- продовжувати;
- звузити аудиторію;
- змінити покупця;
- змінити формат;
- змінити ціну;
- змінити канал;
- тестувати знову;
- призупинити;
- відмовитись.

Знайдіть людей зі своєї галузі до запуску

Приєднайтесь до російськомовної бізнес-спільноти в Польщі до відкриття. Помилки, що коштують місяців і грошей, там обговорюють за п'ять хвилин. Одна підприємниця приєдналась лише після відкриття свого салону і каже, що могла б уникнути багатьох проблем.

Шукайте людей у тій самій ніші, але не в тому самому місті – вони не бачать у вас конкурента і охочіше діляться досвідом.

Корисні ресурси: [BNI Polska](#) (бізнес-нетворкінг і рекомендації), [Polish-Ukrainian Chamber of Commerce](#) (події, бізнес-консультації, підтримка легалізації для українських підприємців), [Belarus Business Centre](#) від ZPP (консультації та юридичний супровід для білоруського бізнесу), а також [Warsaw Business Club](#), що проводить щомісячні нетворкінг-події для власників бізнесу.

Телеграм-групи: [@by_startups](#), [@business2belarus](#) — білоруська спільнота власників бізнесу, переважно малого, [@uhub_by](#) — велика група про стартапи, а також [BelTech](#) — відома підприємницька спільнота. Варто знайти й інші групи.

Артефакт

Таблиця метрик за перші 3 місяці: дохід, кількість клієнтів, залишок готівки – щотижня.

Перевір себе

- ☐ Отримали першу оплату від реального незнайомця
- ☐ Заповнювали журнал запуску щодня перші два тижні
- ☐ Опитали перших 10 клієнтів: як знайшли вас, що сподобалось, що було незручним

- ☐ Заповнюєте таблицю метрик щотижня
- ☐ Приєднались до російськомовної бізнес-спільноти в Польщі
- ☐ Маєте щонайменше одну людину з вашої галузі, до якої можна звернутись за порадою

Чи готові ви бути підприємцем?

Відкривати бізнес страшно. Це нормально, і всі, з ким ми говорили, це підтверджують. Але страхи в усіх різні, і важливо зрозуміти свій до старту, а не розбиратись із ним посеред кризи.

Чи знаєте ви, як особисто реагуєте на тиск, невизначеність і невдачі, і чи є у вас хоча б мінімальна структура для цього? Цей розділ допоможе розібратись.

Оцініть свою готовність

Оцініть кожен пункт як слабкий, середній або хороший. Відповідайте, спираючись на свою першу реакцію та поточну ситуацію.

Фінансова подушка. Скільки місяців ви можете працювати без доходу, перш ніж фінансовий тиск вплине на ваші рішення?

Якщо фінансовий запас дуже обмежений і переживання вже впливають на ваші вибори, це зона ризику. Якщо ви чітко розумієте свій запас часу і це не заважає приймати рішення, це хороший рівень готовності. Якщо ви розумієте, що фінансової подушки недостатньо, розрахуйте мінімальні щомісячні витрати та визначте, чи потрібне вам додаткове джерело доходу на перехідний період.

Чіткість мети. Чи розумієте ви, навіщо відкриваєте саме цей бізнес і саме зараз?

Якщо є лише смутне відчуття «треба спробувати», а ідею складно пояснити, варто опрацювати мету до старту. Якщо ви можете описати свою мету у двох реченнях і відповісти на основні питання, це хороший показник готовності.

Толерантність до невизначеності. Як ви почуваетесь, не знаючи результату тижнями?

Якщо невизначеність заважає діяти, розділіть рішення на три категорії: що ви можете вирішити вже зараз, що потребує додаткової інформації, а що можна делегувати. Це не усуне всі ризики, але допоможе рухатися вперед більш послідовно і не витратити енергію на спроби контролювати все одночасно.

Як читати результат

Якщо за одним або кількома пунктами ви оцінюєте свою ситуацію як слабку або нестабільну, це не означає, що ви не готові до старту. Це вказує на конкретні ризики, які варто врахувати заздалегідь. Не обов'язково повністю усунути їх до відкриття, але корисно обрати одну дію, яка допоможе покращити ситуацію.

Знайдіть свій психологічний тип

Другий інструмент – тест MBTI на [16personalities](#), 15–20 хвилин, безкоштовно. Використовуйте його як вправу для саморефлексії. Тест може допомогти краще зрозуміти свої робочі уподобання, можливі труднощі та сфери, де можуть знадобитися нові звички або додаткова підтримка.

Важливо враховувати, що MBTI має обмежену наукову підтвердженість, тому сприймайте результати як відправну точку для роздумів, а не як об'єктивну оцінку своїх здібностей.

Приклади:

ENFP – легко знаходить клієнтів, добре продає. Слабке місце: рутину — таблиці, податки й повторювані завдання — починає відкладати. Рішення: делегувати операції з першого дня або налаштувати суворі нагадування.

ISTJ – методичний, фінанси й документи в порядку. Слабке місце: коли реальність розходиться з планом, схильний переробляти таблиці замість того, щоб діяти. Рішення: заздалегідь прийняти, що відхилення від плану — нормальна частина роботи, а не провал.

Після тесту не просто запам'ятайте свій тип – почитайте про нього більше онлайн. Про сильні й слабкі сторони кожного типу в контексті роботи та бізнесу написано багато.

Мій тип:

Моє слабе місце на старті:

Що я з цим робитиму:

Домовтесь із собою до відкриття

Не обіцяйте собі, що «це назавжди і має спрацювати». Не тому, що треба готуватись до невдачі, а тому, що такий настрій не дає розвалитись, коли щось піде не так – а щось завжди йде не так.

За яких умов я зміню підхід через 6 місяців:

Що саме я зміню – нішу, модель, формат:

Мій наступний крок у такому разі:

Реальний приклад

Один підприємець відкрив школу і мав нуль клієнтів у перші місяці. Інший вклав усі заощадження і довго працював у мінус. Ще один відкрив кав'ярню з витратами в кілька тисяч євро на місяць – а дохід у перші дні був близький до нуля.

Усі троє досі ведуть свій бізнес. Але всі троє кажуть одне: психологічно було важко – той момент, коли здається, що ти помилився і мусиш це визнати.

Страх невдачі та втрати грошей реальний. Але він менше паралізує, коли у вас уже є відповідь на питання: що я робитиму, якщо не вийде? Не «здатись» чи «продовжувати будь-якою ціною», а конкретний План Б.

Складіть карту своєї енергії

Заповніть її двічі: до відкриття – як припущення, і через три місяці – як реальність. До відкриття більшість людей думає, що головне джерело втоми — обсяг роботи. Через три місяці виявляється, що справа не в кількості завдань, а в їхньому характері.

Думайте в чотирьох вимірах: завдання (що саме ви робите), люди (з ким взаємодієте), умови (коли й де працюєте), результат (що ви з цього отримуєте).

ДАЄ ЕНЕРГІЮ		ЗАБИРАЄ ЕНЕРГІЮ
Завдання	пошук рішень, перемовини	повторювані, однотипні завдання
Люди	клієнти, які знають, чого хочуть	люди, які не виконують домовленостей
Умови	ранки, тиша під час роботи, чіткий дедлайн	очікування чужого рішення, розмиті дедлайни
Результат	видно протягом дня, швидкий зворотний зв'язок	довго немає зрозуміло, чи є прогрес

Приклади вище описують іншу людину. Ваші можуть бути зовсім іншими.

ДАЄ ЕНЕРГІЮ		ЗАБИРАЄ ЕНЕРГІЮ
До відкриття (припущення)		
Через 3 місяці (реальність)		

Заповнивши обидві колонки, погляньте на праву. Не намагайтесь прибрати все – на старті це неможливо. Поставте собі три питання:

- Що я можу взагалі перестати робити? Іноді завдання здається обов'язковим, але при уважному розгляді її можна прибрати, делегувати чи автоматизувати.
- Що можна перенести? Якщо повторювані завдання виснажують, об'єднайте їх в один блок раз на тиждень замість щоденного повернення до них.
- Що доведеться терпіти зараз, і як довго? Деякі речі неминучі на старті. Але важливо знати, що це тимчасово, і коли саме ви зможете це подолати.

Мета не в тому, щоб прибрати все неприємне. Мета — зробити джерела втоми видимими: якщо ви не розумієте їхніх причин, то нічого не зможете з ними зробити.

Перевір себе

- ☐ Оцінили свою готовність за всіма трьома пунктами і знаєте, що робити з низькими показниками
- ☐ Пройшли МВТІ, записали свій тип і слабе місце на старті
- ☐ Визначили умови для перегляду плану через 6 місяців
- ☐ Заповнили першу колонку карти енергії

Артефакти

- Самооцінка готовності (фінансова подушка, чіткість мети, толерантність до невизначеності)
- Психологічний профіль (МВТІ)
- Особиста угода підприємця
- Карта енергії (гіпотеза)

Кілька слів наостанок

Ви вже пройшли весь шлях: ідею, модель, стратегію, гроші, команду, документи, маркетинг, запуск і власну психологію на цьому шляху. Це багато — і якщо ви заповнили хоча б половину артефактів у цьому посібнику, ви вже знаєте про свій бізнес більше, ніж більшість людей до відкриття.

Не все піде так, як ви планували. Це нормально, і кожен підприємець, з яким ми говорили для цього посібника, казав те саме. Важливо постійно звіряти те, що реально відбувається, з тим, чого ви очікували, і змінювати курс, коли цього вимагають факти — не в паніці, а свідомо.

Відкриття бізнесу в країні, де ви не вирости, додає шар, про який не пишуть у більшості посібників: нова мова, нові правила, нові інституції та тиха робота зі створення довіри з нуля. Це додається до всього іншого. Це варто визнати.

Ми бажаємо вам успіху в цьому. Вперед — створюйте щось чудове!

Цей практичний посібник був створений студентами бакалаврської програми «Бізнес-економіка» у Школі економіки та бізнесу BISEB (Вільнюс, Литва) протягом весняного семестру 2026 року в рамках пілотного навчального курсу «Бізнес-клініка». «Бізнес-клініка» – це практична освітня ініціатива, в рамках якої студенти під керівництвом досвідчених менторів та бізнес-професіоналів працюють над реальними підприємницькими завданнями та розробляють практичні ресурси для підприємців. Бізнес-клініка BISEB насамперед націлена на підтримку підприємців з Беларусі та України з досвідом міграції в Литві та Польщі.

Практичний посібник містить відповіді на поширені запитання (FAQ), актуальні для підприємців, які починають або розвивають бізнес у Литві та Польщі. Інформація, представлена тут, ґрунтується на результатах інтерв'ю з розвитку клієнтів, практичній проектній роботі з менторами та загальнодоступних джерелах. Усі матеріали були підготовлені та перевірені під керівництвом досвідчених менторів.

Практичний посібник є частиною серії, розробленої в рамках пілотного проекту «Бізнес-клініка», і включає в себе:

- Як відкрити бізнес у Польщі
- Як почати бізнес у Литві
- Практичний посібник по стартапах для українців
- Фандрейзинговий інструментарій

Усі практичні посібники доступні білоруською, українською та англійською мовами. Щоб отримати доступ до інших матеріалів, будь ласка, відвідайте сторінку проекту «Бізнес-клініка»: <https://www.biseb.school/business-clinic>.

Реалізація пілотного курсу «Бізнес-клініка» стала можливою завдяки підтримці Німецького фонду Маршалла Сполучених Штатів та співфінансуванню з боку Європейського Союзу. Висловлені думки та точки зору належать авторам і не обов'язково відображають погляди Німецького фонду Маршалла Сполучених Штатів, Європейського Союзу або будь-яких пов'язаних з ними інститутів. Зміст надається виключно в інформаційних цілях.



**Co-funded by
the European Union**

G | M | F

**The German Marshall Fund
of the United States**
STRENGTHENING TRANSATLANTIC COOPERATION