

ПРАКТЫЧНЫ ДАВЕДНІК ПА СТАРТАПАХ ДЛЯ БЕЛАРУСАЎ

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

Аўтары: Darya N. (лідэр каманды), Anna Lissovskaya
і студэнты праектнай групы

Пад кіраўніцтвам: Kiryl Valoshyn

ПРАКТЫЧНЫ ДАВЕДНІК ПА СТАРТАПАХ ДЛЯ БЕЛАРУСАЎ



ПАЦВЕРДЗІ ІДЭЮ

Вызнач рэальную праблему кліента і рынку. Правер сваю ідэю.

СТВАРЫ MVP

Ствары мінімальна жыццяздольны прадукт. Правер сваё рашэнне на практыцы.

ЗНАЙДЗІ ПЕРШЫХ КАРЫСТАЛЬНІКАЎ

Наладзь першыя кантакты. Атрымай зваротную сувязь і паляпшай прадукт.

РАСЦІ

Плануй рост. Вызначай прыярытэты і развівай свой стартап.

КАРЫСТАЙСЯ ПАДТРЫМКАЙ

Карытайся праграмамі і магчымасцямі для стартапаў у Літве і Польшчы.



УВОДЗІНЫ

Практычная дарожная карта для запуску стартапу ў Літве і Польшчы для заснавальніка-мігранта.

Ствараць стартап — гэта захапляльна і, шчыра кажучы, крыху ашаламляльна. У інтэрнэце існуе мноства дапаможнікаў і гісторый поспеху, але толькі некаторыя з іх тлумачаць, што рабіць у першую чаргу, што можа пачакаць і якія памылкі каштуюць заснавальнікам найбольш часу і энергіі. Гэтая задача ўскладняецца, калі вы ствараеце нешта новае, адначасова адаптуючыся да жыцця ў новай краіне. Калі вы з Беларусі ці Украіны і думаеце пра запуск стартапу ў Літве ці Польшчы — незалежна ад таго, ці маеце вы ўжо ідэю, ці не ведаеце, з чаго пачаць — гэты даведнік створаны менавіта для вас.

Што вы атрымаеце: гэты тулкіт не дасць вам абстрактнай тэорыі ці пераказанай startup-мудрасці. Замест гэтага ён прапануе практычную дарожную карту з выразнай пакрокавай логікай, гатовымі да выкарыстання інструментамі і шаблонамі і шчырымі парадамі ад заснавальнікаў, якія ўжо прайшлі гэты шлях. Гэта не юрыдычная, фінансавая ці міграцыйная кансультацыя — але яна дапаможа вам зразумець, якія пытанні задаваць, дзе шукаць надзейную інфармацыю і якія супольнасці, праграмы і лакальныя рэсурсы сапраўды вартыя вашага часу.

Структура даведніка

- **Блок 1. Стартап ці малы бізнес: што вы насамрэч будзеце?** — пачынаецца з разумення праблемы: вызначэння правільнага сегмента кліентаў, пошуку рэспандэнтаў, правядзення змястоўных размоў і высвятлення таго, ці з'яўляецца праблема, якую вы хочаце вырашыць, рэальнай, паўтаральнай і вартай таго, каб за яе плацілі.
- **Блок 2. MVP і першыя карыстальнікі** — калі ў вас ёсць доказы існавання праблемы, фокус зрушваецца на тэставанне рашэння — вывучэнне фарматаў MVP, пошук першых карыстальнікаў, збор водгукаў, вымярэнне рэальнага попыту і прыняцце рашэння аб тым, працягваць, змяняць кірунак (pivot) ці спыніцца на аснове доказаў, а не здагадак.
- **Блок 3. Каманда, ролі і дамоўленасці** — факусуецца на людзях, якія стаяць за праектам: вызначэнне роляў, выяўленне адсутных навыкаў, разуменне таго, калі вам патрэбны сузаснавальнік, падрадчык, ментар ці лакальны спецыяліст, і замацаванне дамоўленасцей да таго, як узнікнуць непаразуменні.
- **Блок 4. Інфраструктура ЛТ/ПЛ, грошы і адміністрацыйныя пытанні** — толькі пасля гэтага вы пераходзіце да юрыдычнай структуры, падаткаабкладання, банкіngu і фінансавання — тэм, да якіх заснавальнікі часта спяшаюцца зарана, але якія становяцца значна прасцейшымі, калі вы разумееце, што вы будзеце, для каго і з кім.

Яшчэ адна рэч перад тым, як пачаць: даведнік мае дадатак з усім неабходным — ад Картка ідэіс і трэкера варонкі продажаў да плана MVP, табліцы дамоўленасцей заснавальнікаў і калькулятара бюджэту — каб вам не давялося ствараць гэтыя інструменты з нуля. Дадатак таксама змяшчае карту экасістэмы Літвы і Польшчы — стартап-супольнасці, акселератары, хакатоны, каворкінгі, сеткі заснавальнікаў, арганізацыі падтрымкі мігрантаў, юрыдычныя рэсурсы і іншае — з прамымі спасылкамі, каб вы траплялі менш часу на пошук і больш — на стварэнне.

Ментальная карта



1. Валідацыя ідэі: ці існуе рэальная праблема і рынкавы попыт?

1.1 Стартап ці малы бізнес: што вы насамрэч будзеце?

Перш чым тэставаць сваю ідэю, будзьце сумленныя адносна таго, што вы будзеце: лакальную паслугу, малы бізнес ці маштабаваны стартап. Адкаж змяняе тое, што вам трэба валідаваць і дзе шукаць кліентаў.

Малы бізнес працуе на вядомым рынку — кавярня, агенцтва, лакальная паслуга ці кансалтынг. Стартап шукае маштабаваную, узнаўляльную мадэль ва ўмовах нявызначанасці — праграмае забеспячэнне, маркетплейс, платформа, ці новы спосаб вырашэння нааўнай праблемы, які можа расці звыш вашага ўласнага часу і намаганняў.

Для заснавальніка-мігранта гэтае адрозненне мае значэнне адразу. Калі вы ствараеце лакальную паслугу ў Польшчы ці Літве — валідуеце мову, лакацыю, цану і давер на раннім этапе. Калі вы ствараеце SaaS ці маркетплейс, Літва ці Польшча могуць быць вашай аперацыйнай базай, а не вашым рынкам. У такім выпадку вашы рэспандэнты — не ў дыяспарных чатах; яны там, дзе насамрэч знаходзяцца вашы будучыя кліенты.

Тыповая памылка : называць любы новы праект стартапам, бо гэта гучыць сур'ёзнай.

Лепшы падыход: вырашыце на раннім этапе, ці вы будзеце лакальны бізнес, ці шукаеце маштабаваную мадэль. Пытанні для валідацыі розныя, каналы розныя, і рызыкі розныя.

Артэфакт: сказ з аднаго радка, які апісвае, што вы будзеце — лакальны бізнес, прадукт для дыяспары, маштабаваны стартап ці глабальны B2B — і чаму гэта фарміруе спосаб валідацыі.

1.2 Фармуляванне вашай ідэі: кліент, праблема, рашэнне, плацельшчык

Калі вы вырашылі, што будзеце стартап, а не проста лакальную паслугу, наступны крок — зрабіць ідэю дастаткова канкрэтнай, каб яе пратэставаць.

Большасць пачатковых заснавальнікаў апісваюць сваю ідэю праз рашэнне — дадатак, платформу, AI-інструмент, — але гэта занадта рана.

Перш чым нешта будаваць, апішыце ідэю праз чатыры элементы: хто можа мець праблему, у чым заключаецца гэтая праблема, якое рашэнне вы хочаце пратэставаць і хто можа за яго плаціць.

Распывістая ідэя дае распывістыя інтэрв'ю. Людзі скажуць, што гэта гучыць цікава, але гэта нічога не гаворыць пра тое, ці рэальная праблема, ці ёсць на яе бюджэт, ці хтосьці сапраўды зменіць сваю паводзіны.

Кожная частка мае быць канкрэтнай. Кліент — гэта канкрэтны чалавек ці сегмент — звужаны па сітуацыі ці паводзінах, а не толькі па дэмаграфіі. Праблема — гэта рэальнае трэнне, выдатак ці паўтаральная складанасць, а не адсутнасць вашага прадукту. Рашэнне — гэта ваша першае здагадваанне, а не стабільны прадукт. Плацельшчык — гэта гіпотэза: карыстальнік, чалавек з болей, асоба, якая прымае рашэнне, і ўладальнік бюджэту часта з'яўляюцца рознымі людзьмі.

Перш чым пераходзіць да інтэрв'ю, праверце, як Літва ці Польшча датычацца вашай ідэі. Ці знаходзяцца вашы першыя кліенты тут, у дыяспары, ці недзе яшчэ? Ці патрэбна вам польская, літоўская ці англійская мова, каб іх ахапіць? І калі хтосьці гатовы плаціць, ці можаце вы законна прымаць плацёж пры вашым бягучым статусе? Калі ваш тэст прадугледжвае плацёж, выстаўленне рахункаў ці апрацоўку дадзеных кліентаў, праверце адпаведныя юрыдычныя і міграцыйныя пытанні, перш чым лічыць цікавасць рэальным попытам.

Ваша непасрэдная сетка кантактаў — карысная адпраўная кропка, але гэта не рынак. Выкарыстоўвайце яе, каб патрэніравацца і адшліфаваць свае пытанні, а потым як мага хутчэй выйдзіце за яе межы.

Што кажуць заснавальнікі: лакальная мова — гэта не дэталі, якую можна пакінуць на потым. Заснавальнікі, якія тэставалі маркетынг на лакальных рынках без кантэнту роднамоўнага ўзроўню, паведамлялі пра дрэнныя вынікі — нізкую канверсію, растрачаны бюджэт і страчаны давер. Калі ваш кліент лакальны, папрасіце носьбіта мовы праверыць ваш лендынг, рэкламу і тэксты для кліентаў, перш чым траціць грошы на дыстрыбуцыю.

Тыповая памылка : здагадвацца, што карыстальнік і плацельшчык — адна і тая ж асоба.

Лепшы падыход: асобна картуйце ролі перад першымі інтэрв'ю. Выкарыстайце [Дадатак 1.3](#) — Карту роляў, каб вызначыць, хто карыстаецца прадуктам, хто адчувае боль, хто прымае рашэнне і хто кантралюе бюджэт.

Артефакт: запоўненая Картка ідэі ([Дадатак 1.1](#)) з кліентам, праблемай, рашэннем і прынамсі двума гіпотэзамі адносна плацельшчыка.

1.3 Адпаведнасць заснавальніка рынку: ці гэта правільная праблема менавіта для вас?

Ідэю стартапу трэба праверыць не толькі на рынку, але і на сабе. Перш чым паглыбляцца ў валідацыю, варта сумленна праверыць чатыры рэчы.

Ці разумеете вы праблему? Прамы досвед, прафесійны бэкграўнд ці цесны кантакт з людзьмі, якія рэгулярна сутыкаюцца з гэтым — любое з гэтага падыходзіць. Асабісты боль — валідная адпраўная кропка, але сам па сабе недастатковы. Пытанне ў тым, ці маюць іншыя людзі тую ж праблему, дастаткова часта і дастаткова моцна, каб стварыць попыт.

Ці можаце вы дабрацца да патрэбных людзей? Калі вы не маеце доступу да рэспандэнтаў, вы не зможаце валідаваць ідэю. Вам патрэбны рэалістычны шлях да правільных людзей — не толькі тых, да каго лёгка дабрацца.

Ці ўспрымуць вас сур'ёзна? У B2B, аховы здароўя, адукацыі, фінансах ці юрыдычных паслугах давер можа быць рэальным бар'ерам з самага пачатку. Падумайце загадзя, адкуль бярэцца ваш давер — экспертыза, жыццёвы досвед, агульная супольнасць, лакальная мова ці цёплая рэкамендацыя.

Ці маеце вы рэсурс для гэтага? Слабы Адпаведнасць заснавальніка рынку часта звязаны не з талентам, а з часам, фінансавым ціскам, нестабільным юрыдычным статусам ці залежнасцю ад пастаяннай працы. Калі вы можаце працаваць над гэтым толькі нерэгулярна, спраектуюце меншы і факусаванейшы план валідацыі.

Для заснавальнікаў у Літве і Польшчы рэлакацыя змяняе ваш доступ да рынкаў. Вы можаце добра ведаць праблему з Беларусі ці Украіны, але тая ж праблема можа працаваць тут зусім па-іншаму. Спытайце сябе сумленна: вы тэсціруеце рэальны рынак, ці толькі сацыяльна блізкіх вам людзей?

Калі вы бачыце істотныя прагалы, звужыце сегмент, знайдзіце лакальнага партнёра ці абярыце рынак, да якога сапраўды маеце доступ. Мэта — не даказаць, што вы ідэальны заснавальнік, а быць сумленным адносна таго, дзе вы моцныя, а дзе патрабуеце дапамогі.

Тыповая памылка : пачынаць валідацыю, не праверыўшы, ці дазваляе ваш юрыдычны ці міграцыйны статус прымаць аплата ці праводзіць платны пілот.

Лепшы падыход: прайдзіце [Дадатак 1.4](#) — Самаацэнку Аднаведнасць заснавальніка рынку перад першымі інтэрв'ю. Калі вы выявіце прагалы ў доступе, мове ці юрыдычным статусе, вырашыце, як іх закрыць, перш чым яны стануць перашкодай.

Артефакт: запоўненая Самаацэнка Аднаведнасць заснавальніка рынку ([Дадатак 1.4](#)) з вызначанымі прагаламі і кароткім апісаннем таго, як вы іх закрыеце.

1.4 Гіпотэзы і customer discovery

Перш чым нешта будаваць ці рэгістраваць кампанію, ператварыце сваю ідэю ў гіпотэзы і праверце іх у размовах з рэальнымі людзьмі.

Гіпотэза — гэта тое, што вы лічыце праўдай, але яшчэ не давалі. Customer discovery — гэта працэс правэркі гіпотэз праз прамыя размовы, не для таго, каб спытаць, ці падабаецца людзям ваша ідэя, а каб зразумець, як яны насамрэч вырашаюць праблему сёння.

Пачніце з здагадак, якія могуць разбурыць ідэю, калі яны памылковыя: ці сапраўды гэты кліент мае праблему, і ці яна паўтараецца? Ці дастаткова яна балючая, каб яны трацілі на яе час ці грошы? Як яны вырашаюць яе зараз? Ці ёсць хтосьці з бюджэтам, гатовы плаціць? Калі ваша ідэя залежыць ад літоўскага ці польскага рынку, дадайце яшчэ адно: ці робяць лакальная мова, давер ці рэгуляванне ідэю рэалістычнай тут?

Не спадзявайцеся толькі на сяброў ці людзей, якія хочуць вас падтрымаць. Фарміруйце спіс рэспандэнтаў з некалькіх колаў: ваша непасрэдная сетка — для хуткай першай правэркі, дыяспарныя супольнасці — калі праблема звязана з мігрантамі, лакальныя польскія ці літоўскія рэспандэнты — калі рынак лакальны, прафесійныя супольнасці — калі ідэя B2B. Калі ўсе вашы інтэрв'ю з аднаго сацыяльнага кола, вы тэсціруеце ветлівасць, а не попыт.

Пачынайце з праблемных інтэрв'ю — не пітчыце, не тлумачце прадукт. Пытайцеся пра іх бягучы працэс, нядаўні досвед, наяўныя альтэрнатывы і колькі ім каштуе праблема. Факусуйцеся на мінулай паводзінах, а не на будучых абяцаннях. Інтэрв'ю адносна рашэння праводзяцца пазней, калі ў вас ужо ёсць доказы, што праблема рэальная.

Мацнейшым сігналам з'яўляецца не ветлівасць, а дзеянне: другая размова, рэкамендацыя, абмеркаванне бюджэту ці параўнанне з чымсьці, за што кліент ужо плаціць.

Што кажуць заснавальнікі: заснавальнікі, якія прапусцілі валідацыю і адразу перайшлі да распрацоўкі, часта трацілі месяцы на прадукты, якія не знаходзілі пакупнікоў. Размова з рэальнымі людзьмі перад напісаннем кода ці рэгістрацыяй кампаніі — гэта не папярэдні этап. Гэта і ёсць праца.

Тыповая памылка : адразу пераходзіць да інтэрв'ю адносна рашэння і пітчыць ідэю, не пацвердзіўшы існаванне праблемы.

Лепшы падыход: пачынайце з праблемных інтэрв'ю. Паказвайце рашэнне толькі тады, калі ў вас ёсць доказы, што боль рэальны. [Дадатак 1.5](#) змяшчае спасылкі на знешнія рэсурсы адносна структуры інтэрв'ю і тэставання здагадак.

Артефакт: спіс 5–10 рэспандэнтаў для кантакту на працягу наступных двух тыдняў і нататкі з першых трох інтэрв'ю.

1.5 Канкурэнты і альтэрнатывы

Канкурэнт — гэта не толькі іншы стартап з падобным прадуктам. Канкурэнт — гэта тое, што кліент выкарыстоўвае сёння замест вас: табліца Excel, фрылансер, Telegram-чат ці проста

бяздзейнасць. Найважнейшае пытанне — не «хто мае такі ж прадукт?», а «як кліент вырашае гэтую праблему сёння?».

«У нас няма канкурэнтаў» — звычайна трывожны сігнал, а не сіла. Калі кліенты сутыкаюцца з рэальнай праблемай, у іх ужо ёсць спосаб з ёй спраўляцца. Разуменне іх бягучага рашэння дапамагае вызначыць, чаму яны давяраюць і што прымусіла б іх пераключыцца.

Для заснавальнікаў у Літве і Польшчы гэты крок папярэджвае канкрэтную памылку: здагадку, што рашэнне, адсутнае ў вашым мігранцкім коле, адсутнае і на лакальным рынку. Тое, што вы не бачылі рашэння, не азначае, што яго не існуе. Магчыма, вы проста шукалі не ў тым месцы.

Пачынайце з паводзін кліента, а не з баз дадзеных стартапаў. Пытайцеся ў інтэрв'ю: як вы вырашаеце гэта сёння? Што было б цяжка замяніць? Потым правярце рынак самастойна — Google на мове, якой карыстаецца ваш кліент, Google Maps для лакальных ідэй, LinkedIn для B2B, App Store і Google Play для лічбавых прадуктаў. Калі ваш мэтавы кліент лакальны, пошук толькі на англійскай ці рускай прапусціць большасць рэальных альтэрнатыв.

У дадатку ёсць табліца канкурэнтаў і альтэрнатыв для сістэмнага апрацавання гэтага пытання.

Тыповая памылка : шукаць канкурэнтаў толькі на англійскай мове ці толькі ў базах дадзеных стартапаў.

Лепшы падыход: шукайце на мове, якой карыстаецца ваш кліент. Google Maps, лакальныя даведнікі, Facebook-групы і галіновыя асацыяцыі пакажуць альтэрнатывы, якія пошук на англійскай зусім не выяўляе. Выкарыстайце [Дадатак 1.6](#) — Шаблон канкурэнтнага аналізу, каб картаваць знойдзенае.

Артефакт: запоўненая карта канкурэнтаў і альтэрнатыв, якая паказвае, чым кліент карыстаецца сёння, колькі за гэта плаціць і што спатрэбіцца для пераходу.

1.6 Дзе шукаць рэспандэнтаў у Літве і Польшчы

Калі вы ведаеце, які сегмент кліентаў хочаце пратэставаць, шукайце рэспандэнтаў, якія ўжо праводзяць час у гэтым сегменце. Не пачынайце з выпадковага апытання — пачніце з мэтанакіраваных размоў.

Ваша непасрэдная сетка — толькі для хуткай першай праверкі. Сябры, калегі і кантакты з дыяспары дапамагаюць зразумець мову праблемы, але іх недастаткова для валідацыі попыту.

Дыяспарныя і мігранцкія супольнасці карысныя, калі праблема звязана з мігрантамі, ці калі вам патрэбныя цёплыя рэкамендацыі. У Літве беларуская супольнасць налічвае каля 57 500 чалавек, а ўкраінская — каля 77 000 станам на пачатак 2025 года. У Польшчы ўкраінцы з'яўляюцца найбуйнейшай мігранцкай прадпрымальніцкай групай, зарэгістраваўшы дзясяткі тысяч бізнесаў з 2022 года. Гэтыя супольнасці даюць рэальны доступ да першых інтэрв'ю — але людзі могуць падтрымліваць вас праз веданне вашага кантэксту, а не таму, што гатовыя плаціць.

Прафесійныя і галіновыя супольнасці важныя для ідэй у сферах B2B, HR, адукацыі, нерухомасці, HoReCa, аховы здароўя, фінтэху і права. Шукайце галіновыя групы, супольнасці LinkedIn, галіновыя падзеі і асацыяцыі. Тут вы знойдзеце людзей, блізкіх да праблемы, а не толькі тых, да каго лёгка дабрацца.

Стартап- і фаўндэрская інфраструктура дапамагае вам дабрацца да заснавальнікаў, аператараў, ментараў і ранніх карыстальнікаў. У Літве Startup Lithuania з'яўляецца цэнтральнай адпраўной кропкай. У Польшчы экасістэма размеркавана паміж Варшавай, Кракавам, Уроцлавам, Гданьскам і Познанню. Google for Startups Campus Warsaw, CIC Warsaw і Venture

Café Warsaw з'яўляюцца карыснымі кропкамі ўваходу, пераважна праз публічныя падзеі. Поўная карта — у дадатку.

Лакальныя інстытуцыі важныя, калі ваша ідэя тычыцца рэлакацыі, працы ці рэгістрацыі бізнесу. У Вільнюсе International House Vilnius ахоплівае міграцыю, працаўладкаванне, падаткі і адкрыццё бізнесу ў адным месцы. У Польшчы Ukrainian House Warsaw і Polish-Ukrainian Startup Bridge актуальныя ў залежнасці ад вашага фокусу.

Што кажуць заснавальнікі: Літва ці Польшча часта з'яўляюцца месцам, дзе жывуць заснавальнікі, але не тым месцам, дзе знаходзяцца іх кліенты. Для прадуктаў з глабальным рынкам лакальная экасістэма найлепш працуе як аперацыйная база: месца для юрыдычнай асобы, каманды і інфраструктуры. Успрымаць яе як асноўны рынак, калі кліенты знаходзяцца дзесьці яшчэ, — адна з найбольш распаўсюджаных раннях памылак.

Лакальныя бізнес-сеткі і прафесійныя клубы паслядоўна аказваліся больш карыснымі за дыяспарныя супольнасці для пабудовы даверу з лакальнымі кліентамі. У асяроддзі, заснаваным на рэкамендацыях, цёплае прадстаўленне важыць больш, чым халодны кантакт — незалежна ад таго, адкуль вы паходзіце.

1.7 Сігналы попыту і гатоўнасці плаціць

Станоўчы водгук — гэта не тое ж самае, што попыт. Людзі могуць казаць, што ваша ідэя карысная, цікавая, ці што яны паспрабуюць яе, «калі яна з'явіцца». Гэта слабыя сігналы, калі яны не вядуць да канкрэтнага дзеяння.

Думайце пра сігналы на трох узроўнях.

Слабыя сігналы паказваюць цікавасць, а не абавязацельствы: кампліменты, лайкі, распылістыя абяцанні, бясплатнае тэставанне без працягу, «трымайце мяне ў курсе». Не марныя, але і не валідацыя.

Сярэднія сігналы сведчаць, што праблема можа быць рэальнай: чалавек дэтальна апісвае яе, тлумачыць, як вырашае яе зараз, прыводзіць лічбы, пагаджаецца на другое інтэрв'ю ці рэкамендуе вас камусьці іншаму.

Моцныя сігналы паказваюць рух да дзеяння: абмеркаванне цаны, бюджэту, умоў пілота, тэрмінаў, дэтальна рахунку ці асоб, якія прымаюць рашэнні. У B2B гэта звычайна азначае, што ў пакоі прысутнічае хтосьці з рэальнымі паўнамоцтвамі і бюджэтам. У B2C гэта азначае перадазмову, дэпазіт, паўторнае вяртанне ці аплату наяўнай альтэрнатывы.

Праглядаючы свае інтэрв'ю, засяродзьцеся на некалькіх ключавых пытаннях. Ці апісвае чалавек праблему канкрэтна, з нядаўнімі прыкладамі? Ці паўтараецца гэта? Колькі гэта каштуе яму ў часе, грошах ці намаганнях? Чым яна карыстаецца замест гэтага — і ці плаціць за гэта? І крытычна важна: ці можа гэты чалавек сапраўды вырашаць, ці яму патрэбны хтосьці іншы?

Ключавое пытанне — не «ці падабаецца ім гэта?», а «што яны гатовы зрабіць далей?».

У Літве і Польшчы дадайце лакальны ўзровень. Калі прадукт для лакальнага рынку, ці камфортна кліенту з мовай, якую вы прапануеце? Калі гэта B2B, ці патрэбны ім лакальная кампанія, рахунак, нумар ПДВ ці кантракт? Калі вашы першыя рэспандэнты з сеткі дыяспары, ці сігналізуюць яны рэальны попыт, ці асабістую падтрымку? І калі людзі кажуць, што заплацілі б, ці можаце вы сапраўды прыняць аплату пры вашым бягучым статусе?

Заснавальнікі, апытаныя для гэтага тулкіта, апісвалі аднолькавы патэрн: дэма атрымлівае пахвалу, супольнасць рэагуе цёпла, патэнцыйныя кліенты пагаджаюцца, што праблема існуе — а потым нічога не рухаецца. Некалькі паўтаральных сігналаў ад аднаго тыпу кліента карысныя за шмат распылістых кампліментаў ад розных людзей.

Што кажуць заснавальнікі: станоўчыя рэакцыі патэнцыйных кліентаў — нават ад буйных, вядомых кампаній — не заўсёды вядуць кудысьці. Асобы, якія прымаюць рашэнні, змяняюцца, прыярытэты зрушваюцца, а закупкі цягнуцца месяцамі. Моцны сігнал — гэта не апладысменты. Гэта канкрэтны наступны крок з кімсьці, хто мае паўнамоцтвы і бюджэт. Тое ж самае датычыцца вашай непасрэднай сеткі: людзі, якія вас ведаюць, могуць сказаць, што ідэя выдатная і яны б ёй карысталіся — але падтрымка сяброў, калег ці кантактаў з дыяспары не тое ж самае, што гатоўнасць плаціць.

Тыповая памылка : лічыць другую размову ці станоўчую рэакцыю на дэма моцным сігналам.

Лепшы падыход: сістэматычна адсочвайце сілу сігналу ва ўсіх інтэрв'ю з дапамогай [Дадатка 1.7](#) — Табліцы сігналаў попыту. Адна захопленая размова — гэта не патэрн. Тры падобныя адказы ад аднаго тыпу кліента — гэта патэрн.

Артефакт: запоўненая Табліца сігналаў попыту ([Дадатак 1.7](#)), якая падсумоўвае вынікі інтэрв'ю, сілу сігналу, пацвярджальныя доказы, узгодненыя наступныя крокі і ключавыя лакальныя перашкоды.

1.8 Як выглядае добры прагрэс

Да канца гэтай часткі вам не патрэбны валідаваны бізнес. Вам патрэбна яснасць адносна таго, ці з'яўляецца праблема рэальнай і ці варта працягваць.

Вы рухаецеся ў правільным кірунку, калі можаце апісаць, хто ваш першы кліент і дзе ён знаходзіцца, растлумачыць праблему яго словамі, а не сваімі, назваць прынамсі дзве-тры бягучыя альтэрнатывы, якімі ён карыстаецца, вызначыць, хто можа плаціць і хто прымае рашэнне, і паказаць на прынамсі адзін канкрэтны сігнал — не проста падтрымку — які сведчыць пра рэальны попыт.

Вы таксама павінны ўмець сказаць, ці з'яўляецца Літва ці Польшча вашым рынкам, ці аперацыйнай базай, і якія пытанні адносна лакальнай мовы, даверу ці заканадаўства трэба вырашыць перад платным тэстам.

Добры вынік — гэта не дасканалы піч-дэк ці зарэгістраваная кампанія. Добры вынік: вы можаце падмацаваць свае словы рэальнымі адказамі рэальных людзей, а не здагадкамі.

Выкарыстоўвайце інструменты дадатка як працоўныя дакументы, а не як хатняе заданне:

- [Дадатак 1.1](#) — Картка ідэі дапамагае апісаць ідэю ў форме, прыдатнай для тэставання, перад першымі інтэрв'ю.
- [Дадатак 1.2](#) — Канва каштоўнаснай прапановы дапамагае картаваць, якія выгады і болі ваша рашэнне вырашае для канкрэтнага сегмента кліентаў.
- [Дадатак 1.3](#) — Карта роляў дапамагае адрозніць карыстальніка, чалавека з болем, асобу, якая прымае рашэнне, і ўладальніка бюджэту — асабліва карысна ў B2B.
- [Дадатак 1.4](#) — Самаацэнка Адпаведнасць заснавальніка рынку дапамагае вызначыць прагалы ў доступе, мове і веданні лакальнага рынку перад глыбокай валідацыяй.
- [Дадатак 1.5](#) змяшчае бясплатныя знешнія рэсурсы пра картаванне гіпотэз, інтэрв'ю з кліентамі і канкурэнтны аналіз.
- [Дадатак 1.6](#) — агляд канкурэнтаў, матрыца параўнання функцый, карта пазіцыянавання і падсумаванне SWOT.
- [Дадатак 1.7](#) — Табліца сігналаў попыту дапамагае адсочваць сілу сігналу сярод рэспандэнтаў і пазбягаць памылак прыняцця ветлівасці за попыт.

Карта экасістэмы ў дадатку дае практычную адпраўную кропку для пошуку рэспандэнтаў, супольнасцей, акселератараў і падзей у Літве і Польшчы.

2. MVP і першыя карыстальнікі

Гэтая частка засяроджана на практычным тэставанні ідэі: як вызначыць, ці патрабуюць карыстальнікі прадукт, як пратэставаць рашэнне без дарагой распрацоўкі і дзе знайсці першых кліентаў. На раннім этапе задача заснавальніка — не стварыць «ідэальны прадукт», а атрымаць рэальныя сігналы попыту як мага раней і зразумець, ці існуе праблема, за вырашэнне якой людзі гатовыя плаціць.

Адно з самых распаўсюджаных памылковых уяўленняў сярод заснавальнікаў на ранняй стадыі — перакананне, што прадукт спачатку мае быць цалкам распрацаваны, і толькі потым прадстаўлены на рынку. На практыцы гэта часта прыводзіць да страты часу і рэсурсаў: прадукт можа апынуцца непатрэбным, а гіпотэзы — невалідаванымі. Менавіта таму MVP, інтэрв'ю з кліентамі і пачатковыя тэсты становяцца асноўнымі інструментамі валідацыі ідэі на раннім этапе.

2.1 MVP як хуткі спосаб праверыць рашэнне

MVP (Minimum Viable Product, мінімальна жыццяздольны прадукт) — гэта самы просты спосаб пратэставаць прапанаванае рашэнне, перш чым укладваць значны час і рэсурсы ў распрацоўку. Мэта MVP — не стварыць завершаны прадукт, а як мага хутчэй высветліць, ці гатовыя карыстальнікі ўзаемадзейнічаць з рашэннем і ці вырашае яно рэальную праблему. MVP можа мець розныя формы, уключаючы лендынг, дэма-прадэманстрацыю, ручную паслугу, no-code рашэнне ці пілотны праект. Фармат варта абіраць на аснове гіпотэзы, якую тэстуюць, і наяўных у заснавальніка рэсурсаў.

Перш чым будаваць MVP, заснавальнікі ўжо мусяць мець валідаваную праблему, вызначанага мэтавага карыстальніка і пачатковае разуменне патрэб кліентаў. Гэтыя тэмы разгледжаны ў Блоку 1: Фармуляванне вашай ідэі; Founder–Market Fit; Сігналы попыту і гатоўнасці плаціць. На гэтым этапе мэта ўжо не ў разуменні праблемы, а ў праверцы таго, ці стварае прапанаванае рашэнне каштоўнасць для патэнцыйных карыстальнікаў.

Што кажуць заснавальнікі: шмат людзей спачатку будуць, а пра карыстальнікаў ці манетызацыю думаюць потым. Просты MVP дапамагае рана пратэставаць здагадкі і пазбегнуць дарагіх памылак.

Тыповая памылка : будаваць занадта шмат функцый перад запускам, замест тэставання адной асноўнай гіпотэзы з дапамогай самай простага магчымай версіі.

Лепшы падыход: выкарыстоўвайце MVP для збору доказаў перад большымі інвестыцыямі. Мэта — не даказаць, што ідэя ідэальная, а сабраць дастаткова інфармацыі для прыняцця абгрунтаваных рашэнняў і памяншэння нявызначанасці перад укладаннем значнага часу і рэсурсаў.

Артефакт: запоўнены MVP-план ([Дадатак 2.1](#)) з выразнай гіпотэзай, метадам тэставання, метрыкай поспеху і тэрмінамі.

2.2 Фарматы MVP: лендынг, макет, no-code, ручная паслуга, дэма і пілот

Калі прадпрымальнікі пацвердзілі, што праблема сапраўды існуе, наступны крок — пратэставаць рашэнне. На гэтым этапе важна абраць фармат MVP, які дазваляе хутка правесці гіпотэзу і сабраць водгукі карыстальнікаў без значных выдаткаў на распрацоўку.

Самы прасты фармат MVP — лендынг-старонка: аднастаронкавы сайт з кароткім апісаннем праблемы, рашэння і каштоўнасцяй прапановы прадукту. Яго мэта — вызначыць, ці гатовыя карыстальнікі пакінуць кантактныя дадзеныя, далучыцца да спісу чакання ці запытаць ранні доступ. Лендынг звычайна змяшчае кароткую прапанову, ключавыя перавагі прадукту і форму рэгістрацыі.

Для больш складаных прадуктаў можна выкарыстоўваць макеты і дэма-прадэманстрацыі, створаныя ў Figma ці іншых дызайн-інструментах, без паўнамаштабнай распрацоўкі. Гэты фармат асабліва карысны для SaaS, фінтэх- і маркетплейс-праектаў. Карыстальнікі могуць пратэставаць асноўныя сцэнарыі прадукту, а каманда праекта — ацаніць, ці зразумелае рашэнне і ці выклікае яно цікавасць. Мацнейшым сігналам попыту з'яўляецца не станоўчая рэакцыя на дэма сама па сабе, а гатоўнасць пратэставаць прадукт, абмеркаваць пілотны праект ці дамовіцца пра далейшую сустрэчу.

У многіх выпадках прадпрымальнікі выкарыстоўваюць no-code, low-code і AI-інструменты замест поўнай распрацоўкі прадукту. Іх мэта — як мага хутчэй пратэставаць гіпотэзы і сабраць водгукі карыстальнікаў. Такія рашэнні дазваляюць стварыць пачатковую версію прадукту за некалькі дзён без тэхнічнай каманды. Прыклады папулярных інструментаў і іх ужыванне прыведзены ў табліцы ніжэй.

Для многіх стартапаў эфектыўным фарматам з'яўляецца ручны MVP, калі прадпрымальнікі асабіста выконваюць працэсы, якія пазней плануюць аўтаматызаваць. Гэты падыход дапамагае хутчэй валідаваць гіпотэзы і глыбей зразумець патрэбы кліентаў. Раннія версіі Airbnb і Zappos працавалі менавіта па такой мадэлі.

У B2B-сегменце пілотны праект часта з'яўляецца найважнейшым фарматам MVP. Пілот прадугледжвае абмежаванае тэставанне прадукту з рэальнымі кліентамі і дазваляе прадпрымальнікам ацаніць не толькі цікавасць да прадукту, але і яго прыдатнасць у рэальных бізнес-працэсах кліента.

Пэралік інструментаў для стварэння лендынгаў, прадэманстрацыяў, no-code MVP, аўтаматызаваных працэсаў і AI-рашэнняў прыведзены ў Дадатку 2.2: Інструменты і рэсурсы для MVP. Пры выбары інструмента рэкамендуецца ўлічваць тып прадукту, наяўны бюджэт і тэхнічныя магчымасці каманды.

Прыклад кароткай прапановы платнага пілотнага праекта разам з умовамі поспеху прыведзены ў Дадатку 2.3: Шаблон прапановы пілота. Каб праілюстраваць, як можа быць структуравана старонка заяўкі для збору лідаў у межах MVP, Дадатак 2.5 змяшчае прыклад шаблону, які можна адаптаваць пад канкрэтны праект.

Што кажуць заснавальнікі: no-code і AI-інструменты часта дазваляюць стартапам запуская MVP значна хутчэй і пры значна ніжэйшых выдатках, чым традыцыйная распрацоўка.

Лепшы падыход: СТА (заклік да дзеяння) мае быць канкрэтным. Замест «Даведацца больш» лепш выкарыстоўваць фразы накшталт «Атрымаць ранні доступ», «Далучыцца да спісу чакання» ці «Падаць заяўку». Некаторыя прадпрымальнікі таксама выкарыстоўваюць fake door тэсты, напрыклад кнопку «Купіць зараз» ці «Пачаць падпіску», нават калі прадукт яшчэ не гатовы. Гэта дапамагае вымераць не проста цікавасць да ідэі, а гатоўнасць карыстальніка дзейнічаць. Пілотны праект пажадана рабіць платным ці з выразна вызначанымі загаловамі крытэрыямі поспеху. Напрыклад: «Калі наш інструмент зніжае аперацыйныя выдаткі на 15% на працягу 30 дзён, кампанія пагаджаецца падпісаць кантракт на год».

Артефакт: абраны фармат MVP, падмацаваны адпаведнымі рэсурсамі з [Дадатка 2.2](#), і запоўнены шаблон пілота ці лідагенерацыі, адаптаваны пад праект ([Дадаткі 2.3](#) і [2.5](#)).

2.3 Першыя карыстальнікі і каналы прыцягнення ў Літве і Польшчы

На этапе MVP мэта — не маштабаванне, а пошук першых 10–50 карыстальнікаў, якія гатовыя пратэставаць прадукт і даць сумленны водгук. У большасці выпадкаў першыя кліенты прыходзяць праз ручны аўтрыч, нетворкінг і лакальныя супольнасці, а не праз платную рэкламу.

Перш чым шукаць карыстальнікаў, карысна падрыхтаваць кароткае апісанне праекта (2–3 сказы), прасты лендынг ці дэма, форму зваротнай сувязі і выразную прапанову для тэсціроўшчыкаў. Для B2B-праектаў гэта можа быць бясплатны пілот ці ранні доступ. Для B2C-прадуктаў — бясплатнае выкарыстанне прадукту ў абмен на водгук.

Літва

B2B-сегмент: для пошуку першых B2B-карыстальнікаў найчасцей выкарыстоўваюць LinkedIn і персаналізаваны аўтрыч. Rekvizitai.lt і Paslaugos.lt дапамагаюць знайсці кампаніі і патэнцыйных кліентаў. Дадатковыя магчымасці для пошуку пілотных карыстальнікаў і збору водгукў даюць падзеі Startup Lithuania і лакальныя startup-мітапы.

B2C-сегмент: для прыцягнення першых карыстальнікаў заснавальнікі часта спадзяюцца на Facebook-супольнасці, лакальныя суседскія групы ў Вільнюсе і Каунасе, рэкамендацыйныя групы і Skelbiu.lt. Для лічбавых, AI- і тэхналагічных прадуктаў карыснымі крыніцамі ранніх карыстальнікаў могуць быць r/lithuania і спецыялізаваныя IT-супольнасці. Студэнты ўніверсітэтаў часта становяцца эфектыўнымі тэсціроўшчыкамі для мабільных дадаткаў, EdTech-рашэнняў і спажывецкіх паслуг.

Для прадуктаў, арыентаваных на шырэйшы літоўскі рынак, настойліва рэкамендуецца якасная лакалізацыя на літоўскую мову.

Польшча

B2B-сегмент: для пошуку першых B2B-карыстальнікаў заснавальнікі найчасцей выкарыстоўваюць LinkedIn, DMSales і персаналізаваныя email-расылкі. DMSales і KRS дапамагаюць знайсці кампаніі і атрымаць кантактныя дадзеныя патэнцыйных кліентаў. Дадатковыя магчымасці для нетворкінгу і пошуку карыстальнікаў можна знайсці праз startup-івенты, галіновыя супольнасці і прафесійныя канферэнцыі.

B2C-сегмент: для прыцягнення першых карыстальнікаў найбольш эфектыўнымі каналамі часта з'яўляюцца Facebook-групы, лакальныя супольнасці і OLX.pl. Супольнасці накшталт Spotted Warszawa, Warszawa Lokalnie і Spotted Kraków могуць быць карыснымі для інтэрв'ю з кліентамі, тэставання MVP і збору водгукў. Для лічбавых, AI- і тэхналагічных прадуктаў Wykop.pl і супольнасці накшталт AI Tinkers Warsaw могуць дапамагчы прыцягнуць ранніх карыстальнікаў і сабраць каштоўныя інсайты.

Для больш дэтальнага пошуку кампаній, прафесійных супольнасцей, стартап-праграм і лакальных кантактаў рэкамендуецца выкарыстоўваць рэсурсы, прыведзеныя ў раздзеле «Лакальная экасістэма: першыя карыстальнікі і аўтрыч».

Што кажуць заснавальнікі: заснавальнікі апісвалі сваіх першых 10–20 карыстальнікаў як момант, калі ідэя пераставала быць тэарэтычнай — без іх ніякая колькасць паляроўкі прадукту ці маркетынгавага бюджэту не змяняе, ці стартап сапраўды выжыве.

Тыповая памылка : прапускаць лакальны пераклад для літоўскага ці польскага рынку і спадзявацца на масавую расылку халодных паведамленняў замест персаналізаванага нетворкінгу.

Лепшы падыход: лакалізуйце вашу прапанову перад аўтрычам і адкрывайце кожную размову пытаннем пра бягучы працэс карыстальніка, а не пітчам — запрашайце на кароткую размову ці тэст MVP, а не на продаж.

Артефакт: кароткі спіс рэлевантных каналаў прыцягнення, падрыхтаванае паведамленне для аўтрычу і пачатковая група патэнцыйных карыстальнікаў, вызначаных для тэставання MVP і зваротнай сувязі.

2.4 Варонка і простыя метрыкі

На этапе MVP прадпрымальнікі адначасова праводзяць інтэрв'ю з кліентамі, дэманструюць прататыпы і шукаюць першых карыстальнікаў. Каб не страціць кантакты і дамоўленасці, карысна весці простую варонку — структураваную табліцу для маніторынгу кантактаў і статусу бягучых размоў.

Для ранністадыйных праектаў звычайна дастаткова Google Sheets, Notion ці Airtable. Тыповая варонка змяшчае імя кантакту ці назву кампаніі, крыніцу ліды, бягучы статус, дату апошняга ўзаемадзеяння, наступны крок і нататкі пра кліента. Асабліва важна вызначыць выразны наступны крок — канкрэтнае дзеянне і тэрмін для далейшага кантакту.

Большасць прадпрымальнікаў пачынаюць са сваёй «цёплай сеткі» — сяброў, былых калег, прафесійных супольнасцей і акселерацыйных праграм. Пасля валідацыі каштоўнасці прапановы яны могуць пераходзіць да халоднага аўтрычу. На раннім этапе звычайна эфектыўней весці 10–20 якасных кантактаў, чым рассылаць сотні шаблонных паведамленняў.

Для прататыпа прадпрымальнікі часта выкарыстоўваюць базавыя стадыі варонкі, такія як аўтрыч, інтэрв'ю, дэма, пілот/тэст, поспех і архіў. Калі кантакт не адказвае пасля некалькіх спробаў звязацца, яго можна перанесці ў стадыю архіў.

Разам з варонкай карысна адсочваць невялікую колькасць ключавых метрык, у прыватнасці колькасць праведзеных інтэрв'ю, прэзентаваных дэма, запушчаных пілотных праектаў, запланаваных далейшых размоў і карыстальнікаў, якія пагадзіліся ўдзельнічаць у тэставанні. Больш значымі паказчыкамі з'яўляюцца паўторныя сустрэчы, удзел у пілотных праграмах і абмеркаванне бюджэтаў ці рашэнняў пра куплю, а не прагляды, лайкі ці каментары.

Што кажуць заснавальнікі: калі карыстальнік гатовы паўторна інвесціраваць свой час у прадукт, гэта адзін з найбольш моцных сігналаў таго, што базавая праблема сапраўды існуе і важная для вырашэння.

Тыповая памылка : адсочваць марныя метрыкі накшталт праглядаў і лайкаў і размяркоўваць намаганні на занадта шмат лідароў замест фокусу на 10–20 якасных кантактах.

Лепшы падыход: адсочвайце ўцягнутасць, якая сапраўды прагназуе попыт — паўторныя сустрэчы, гатоўнасць абмяркоўваць бюджэт — і трымайце варонку кампактнай, з выразным наступным крокам і тэрмінам для кожнага актыўнага кантакту.

Артефакт: запоўненая Варонка ([Дадатак 2.4](#)), якая дае структураваны агляд патэнцыйных карыстальнікаў, актыўнасцей аўтрычу і фінальных рашэнняў.

2.5 Стартап-бюджэт і піч-дэк

На раннім этапе мэта стартап-бюджэту — не пабудова складанай фінансавай мадэлі, а разуменне таго, колькі рэсурсаў патрэбна для валідацыі ключавых гіпотэз і як доўга каманда можа працягваць працу да атрымання даходу ці прыцягнення інвестыцый. Таму бюджэт MVP мае быць простым і практычным, ахопліваючы распрацоўку прадукту, лічавыя інструменты,

маркетинг, юрыдычныя і бухгалтарскія паслугі, пілотныя праекты, тэставыя актыўнасці і асабістыя выдаткі заснавальнікаў.

Каб хутка запусціцца, заснавальнікі могуць спадзявацца на даступны no-code стэк: Google Sheets ці Airtable для баз кліентаў і кіравання варонкай, Notion для дакументацыі, Tilda, Webflow ці Framer для лендынгаў, Make для аўтаматызацыі і розныя no-code і AI-інструменты для стварэння пачатковых прататыпаў. На гэтым этапе мэта — не стварыць ідэальную інфраструктуру, а мінімізаваць фіксаваныя выдаткі і захаваць рэсурсы для валідацыі попыту.

Найважнейшыя бюджэтныя метрыкі — гэта burn rate (хуткасць расходавання сродкаў) і runway (запас часу). Burn rate вымярае, колькі грошай стартап траціць штомесяц, тады як runway паказвае, на колькі месяцаў хопіць наяўных рэсурсаў. Напрыклад, калі ў стартапа €12 000 даступных сродкаў, штомесячныя выдаткі €2 500 і штомесячны даход €500, то чысты burn rate роўны €2 000, а runway складае 6 месяцаў. Такія разлікі дапамагаюць заснавальнікам зразумець, колькі часу яны маюць для прыцягнення кліентаў і дасягнення product-market fit.

Разам з бюджэтам заснавальнікам варта падрыхтаваць просты піч-дэк, які выразна тлумачыць ідэю стартапу ментарам, партнёрам і патэнцыйным інвестарам. На этапе MVP дэк мае каратка тлумачыць праблему, рашэнне, рынкавую магчымасць, бізнес-мадэль, тракшн (пры наяўнасці), стратэгію выхаду на рынак для прыцягнення першых карыстальнікаў, фінансавыя здагадкі, уключаючы burn rate і runway, і неабходнае фінансаванне разам з яго прызначэннем.

Тыповая памылка : не ўключаць асабісты runway ў бюджэт, што прымушае заснавальнікаў зарана адмаўляцца ад стартапа толькі для пакрыцця асабістых рахункаў.

Лепшы падыход: плануйце тры сцэнарыі. У песімістычным сцэнарыі даход адсутнічае на працягу некалькіх месяцаў. У рэалістычным сцэнарыі стартап прыцягвае першых платных кліентаў. У аптымістычным сцэнарыі продажы хутка растуць, ці кампанія атрымлівае грант ці інвестыцыю. Сцэнарнае планаванне памяншае рызыку занадта аптымістычных фінансавых здагадак.

Артефакт: падрыхтаваны Піч-дэк паводле структуры з [Дадатка 2.6](#) і запоўнены разлік Стартап-бюджэту з дапамогай калькулятара з [Дадатка 2.7](#) для ацэнкі выдаткаў, runway і ключавых фінансавых здагадак.

2.6 Працягваць / змена напрамку/ Спыніцца

Пасля правядзення інтэрв'ю з кліентамі, тэстаў MVP і пілотных праектаў заснавальнікам варта рэгулярна ацэньваць вынікі і прымаць рашэнні на аснове рэальных рынкавых сігналаў. Адным з найбольш распаўсюджаных фрэймворкаў для гэтага з'яўляецца падыход «працягваць / змена напрамку/ спыніцца».

Працягваць азначае, што ключавыя гіпотэзы пацвярджаюцца. Карыстальнікі вяртаюцца да прадукту, удзельнічаюць у пілотных праектах, далучаюцца да спісу чакання, робяць перадазамовы ці ажыццяўляюць першыя плацяжы. Гэтыя сігналы сведчаць, што рашэнне вырашае значную праблему і заслугоўвае далейшай распрацоўкі.

змена напрамку азначае змену аднаго элемента праекта, напрыклад мэтай аўдыторыі, функцый прадукту, канала дыстрыбуцыі ці мадэлі манетызацыі. Гэты варыянт дарэчны, калі ёсць доказы цікавасці кліентаў, але бягучая версія рашэння не дае чаканых вынікаў.

Спыніцца азначае, што пасля некалькіх раундаў тэставання карыстальнікі не вяртаюцца да прадукту, не жадаюць удзельнічаць у тэставанні і не дэманструюць гатоўнасці плаціць. У такіх сітуацыях спыненне праекта можа быць больш рацыянальным рашэннем, чым працяг распрацоўкі без валідаванага попыту.

Тыповая памылка : працягваць інвесціраваць у праект толькі таму, што на яго ўжо выдаткавана шмат часу і рэсурсаў. Мінулыя намаганні варта разглядаць як плату за навучанне і досвед, а не як падставу ігнараваць рынковую зваротную сувязь.

Лепшы падыход: каб пазбегнуць рашэнняў, заснаваных толькі на інтуіцыі, карысна загодзя вызначыць выразныя крытэрыі працягу, змена напрамку і спынення і рэгулярна параўноўваць іх з фактычнымі вынікамі праекта.

Артефакт: запоўненая ацэначная табліца Працягваць / змена напрамку/ Спыніцца ([Дадатак 2.8](#)) для ацэнкі вынікаў і вызначэння наступных крокаў праекта.

2.7 Што рабіць, калі праект не набірае тракшн

Калі карыстальнікі не вяртаюцца да прадукту, не жадаюць яго тэставаць ці не дэманструюць гатоўнасці плаціць, важна перагледзець водгукі кліентаў, інтэрв'ю з кліентамі і асноўныя гіпотэзы праекта. У многіх выпадках змена напрамкуэфектыўнейшы, чым працяг распрацоўкі невалідаванай ідэі. змена напрамкуможа прадугледжваць змену мэтавай аўдыторыі, функцыянальнасці прадукту, канала дыстрыбуцыі ці мадэлі манетызацыі.

Калі пасля некалькіх ітэрацый тэставання прадукт усё яшчэ не набірае тракшн, а наяўныя рэсурсы паступова вычэрпваюцца, закрыццё праекта можа быць больш рацыянальным рашэннем, чым працяг інвеставання часу і грошай без доказаў попыту. Разам з тым важна захаваць атрыманыя ўрокі і прымяніць іх у будучых праектах.

Дэталёвы пералік рэкамендаваных крокаў для закрыцця праекта прыведзены ў [Дадатку 2.9](#): Чэк-ліст закрыцця праекта, які змяшчае практычныя парады для сітуацый, калі праект спыняецца.

2.8 Як выглядае добры прагрэс

На ранніх стадыях стартапу прагрэс варта вымяраць навучаннем і валідацыяй, а не аб'ёмам выкананай распрацоўкі. Стартап дэманструе добры прагрэс, калі паслядоўна збірае доказы таго, што рэальная праблема кліента існуе і што прапанаванае рашэнне стварае каштоўнасць. Моцнымі індыкатарамі з'яўляюцца інтэрв'ю з кліентамі, якія пастаянна пацвярджаюць тую ж баляговую кропку, добраахвотнае вяртанне карыстальнікаў да прадукту, удзел у пілотных праектах, рэкамендацыі, рэгістрацыі ў спісе чакання і абмеркаванне цэнаўтварэння ці рашэнняў пра куплю.

Добры прагрэс таксама азначае памяншэнне нявызначанасці. Заснавальнікі павінны паступова фарміраваць больш выразнае разуменне сваіх мэтавых карыстальнікаў, найбольш эфектыўных каналаў прыцягнення, паводзін кліентаў і канкурэнтнага асяроддзя. Адсочванне актыўнасцей аўтрычу, водгукі карыстальнікаў, вынікаў MVP і канверсій варонкі дапамагае вызначыць, якія здагадкі пацверджаны доказамі, а якія патрабуюць карэкціроўкі.

Важна, што прагрэс не заўсёды азначае рух наперад з першапачатковай ідэяй. Спраставанне здагадкі праз інтэрв'ю, тэсты MVP ці пілотныя праекты таксама каштоўнае, бо папярэджвае непатрэбныя інвестыцыі ў рашэнне, якое не мае попыту. Рэгулярны перагляд водгукі кліентаў, метрык уцягнутасці, вынікаў варонкі і фінансавых паказчыкаў, такіх як burn rate і runway, дазваляе заснавальнікам прымаць абгрунтаваныя рашэнні пра працяг, змена напрамку і спыненне.

Урэшце, добры прагрэс дэманструецца ўзрастаючымі доказамі таго, што карыстальнікі прызнаюць праблему, узаемадзейнічаюць з рашэннем і гатовыя інвесціраваць у яго свой час, увагу ці грошы.

Выкарыстоўвайце інструменты дадатка як працоўныя дакументы, а не як хатняе заданне:

- [Дадатак 2.1](#) — MVP-план дапамагае вызначыць вашу гіпотэзу, падыход да тэставання, метрыкі поспеху і тэрміны.
- [Дадатак 2.2](#) — Інструменты і рэсурсы для MVP дае інструменты для стварэння лендынгаў, прататыпаў, no-code MVP і AI-рашэнняў.
- [Дадатак 2.3](#) — Шаблон прапановы пілота дапамагае структураваць пілотныя праекты і вызначыць крытэрыі поспеху.
- [Дадатак 2.4](#) — Варонка дапамагае адсочваць кантакты, актыўнасці аўтрычу і далейшыя дзеянні.
- [Дадатак 2.5](#) — Шаблон старонкі заяўкі дае простую структуру для збору лідаў і валідацыі попыту.
- [Дадатак 2.6](#) — Структура піч-дэка змяшчае ключавыя слайды, якія звычайна чакаюцца ў прэзентацыі ранністадыйнага стартапу.
- [Дадатак 2.7](#) — Калькулятар стартап-бюджэту дапамагае ацаніць выдаткі, burn rate, runway і фінансавыя сцэнарыі.
- [Дадатак 2.8](#) — Фрэймворк Працягваць / змена напрамку/ Спыніцца дапамагае ацаніць прагрэс і вызначыць наступныя крокі.
- [Дадатак 2.9](#) — Чэк-ліст закрыцця праекта дапамагае заснавальнікам структураваць закрыць праект і зафіксаваць ключавыя ўрокі.

3. Каманда, ролі і дамоўленасці

Пра што гэтая частка

На раннім этапе ваша асноўная каманда можа быць невялікай: адзін заснавальнік, некалькі сузаснавальнікаў ці першыя супрацоўнікі. Але праект таксама залежыць ад сеткі падтрымкі вакол каманды: ментараў, дарадцаў, падрадчыкаў, лакальных спецыялістаў, юрыстаў, бухгалтараў, кантактаў у супольнасці і іншых зацікаўленых бакоў. Яны не заўсёды з'яўляюцца часткай каманды, але могуць істотна ўплываць на тое, ці рухаецца праект наперад.

У гэтай частцы вы высветліце, з кім вы будзеце праект, хто за што адказвае і якія дамоўленасці нельга адкладаць. Мэта — не «знайсці людзей». Мэта — выразна ўбачыць, якія ролі патрэбны вашай асноўнай камандзе зараз, якіх навыкаў ці падтрымкі не хапае і як запоўніць прагал: усярэдзіне каманды, праз знешнюю падтрымку, праз супольнасць ці з дапамогай платнага спецыяліста.

У новай краіне пытанне каманды ўскладняецца. Хто гаворыць на лакальнай мове? Каму давяраюць кліенты тут? Каму належыць код, дызайн ці брэнд, калі іх стварыў падрадчык? Ці можа кожны заснавальнік законна працаваць над праектам, атрымліваць аплату ці валодаць доляй? Вам не трэба адразу адказваць на ўсё гэта, але гэтыя пытанні маюць заставацца бачнымі, пакуль вы будзеце каманду і вырашаеце, што праверыць са спецыялістам.

Да канца гэтай часткі вы мусіце разумець, якія ролі патрэбны вашаму праекту, якой падтрымкі не хапае, дзе шукаць людзей у Літве і Польшчы і якія дамоўленасці ці пытанні да спецыялістаў варта праясніць на раннім этапе. У дадатку вы знойдзеце шаблоны для картавання роляў, вызначэння адсутных навыкаў, фіксацыі дамоўленасцей заснавальнікаў і праверкі, каму належаць матэрыялы, створаныя для праекта.

3.1 Пачынайце з адказнасці, а не з людзей

Лёгка пачаць з пытання: «Каго мне патрэбна знайсці?» Тэхнічнага сузаснавальніка, прадаўца, лакальнага партнёра, дызайнера, юрыста, кагосьці, хто ведае рынак. Але перш чым шукаць людзей, лепш спытаць: што мае быць зроблена, каб праект рухаўся наперад, і хто за гэта адказвае?

На раннім этапе ваша каманда не мае выглядаць як аддзелы ў кампаніі. Адзін чалавек можа выконваць некалькі роляў. Заснавальнік можа размаўляць з кліентамі, тэставаць прадукт, пісаць першыя продажныя паведамленні і кіраваць падрадчыкамі. Гэта нармальна. Рызыка з'яўляецца, калі важная праца не мае ўладальніка. Калі ніхто не адказвае за размовы з кліентамі, яны не адбываюцца. Калі ніхто не валодае продажами, праект можа застацца на стадыі ідэі. Калі ніхто не разумее лакальнага рынку, каманда можа прапусціць моўныя, давярлівыя ці культурныя дэталі, важныя ў Літве ці Польшчы.

Першы крок — не наймаць. Першы крок — выразна ўбачыць працу. Выкарыстоўвайце [Дадатак 3.1](#) — Карту роляў, калі адчуваеце, што праекту патрэбны «хтосьці іншы», але яшчэ не ўпэўнены, хто менавіта. Інструмент дапамагае раздзяліць людзей і адказнасць: што трэба зрабіць, хто зараз гэта выконвае і што дагэтуль не пакрыта.

Тыповая памылка : казаць «мы абодва працуем над усім» і ўспрымаць гэта як структуру каманды.

Лепшы падыход: трымайце структуру проста, але называйце адказнасць. Хтосьці мае адказваць за customer discovery. Хтосьці — за тэставанне прадукту. Хтосьці — за продажы ці першыя размовы з кліентамі. Хтосьці мае падтрымліваць рытм праекта: наступныя крокі, бэклог, рашэнні і далейшыя дзеянні.

Што кажуць заснавальнікі: раннія каманды часта засяроджваюцца на адсутным навыку: няма распрацоўшчыка, няма прадаўца, няма лакальнага эксперта. Але досвед заснавальнікаў паказвае, што час і адказнасць могуць быць гэтак жа важнымі. Першую версію часам можна стварыць з дапамогай no-code інструментаў, інструментаў штучнага інтэлекту ці падрадчыкаў. Складаней замяніць чалавека, які штотыдзень падтрымлівае рух праекта: сочыць за рашэннямі, трымае наступны крок выразным і вяртае працу ў рух, калі ўсе занятыя.

Артефакт: запоўнены [Дадатак 3.1](#) — Карта роляў з ключавымі адказнасцямі на наступныя 1–3 месяцы, бягучымі ўладальнікамі і непакрытымі ролямі.

3.2 Сузаснавальнік ці іншы тып дапамогі?

Лёгка назваць кагосьці сузаснавальнікам, калі гэты чалавек захоплены ідэяй. Але захопленне — гэта не тое ж самае, што доўгатэрміновая адказнасць.

Сузаснавальнік дзеліць рызыку, рашэнні і наступствы. Гэты чалавек можа атрымаць equity, гэта значыць долю ў кампаніі. Гэта сур'ёзнае рашэнне, нават калі кампанія яшчэ не існуе ці не мае даходу.

Вам можа спатрэбіцца сузаснавальнік, калі праект не можа рухацца без адсутнай ключавой ролі: кагосьці, хто можа стварыць прадукт, прадаваць на канкрэтным рынку, прынесці глыбокія галіновыя веды ці адкрыць доступ да кліентаў, да якіх вы самі не можаце дабрацца. Але не кожны адсутны навык азначае, што вам патрэбны сузаснавальнік. Калі вам патрэбны сайт, платная рэклама, лагатып, першы прататып, бухгалтарская падтрымка, юрыдычная кансультацыя ці дапамога з аўтаматызацыяй — гэта можа быць падрадчык, ментар, дарадца ці лакальны спецыяліст.

Карысна раздзяляць асноўную каманду і знешнюю падтрымку на раннім этапе. Сузаснавальнік дзеліць доўгатэрміновую адказнасць, рызыку і прыняцце рашэнняў. Ментары, дарадцы, падрадчыкі і лакальныя спецыялісты могуць быць вельмі важнымі, але звычайна

падтрымліваюць праект звонку. Ментар дапамагае вам мысліць. Дарадца дае больш канкрэтную падтрымку, напрыклад галіновыя веды, прадстаўленні ці рынкавую экспертызу. Падрадчык ці спецыяліст выконвае канкрэтнае заданне: дызайн, распрацоўку, юрыдычную працу, бухгалтэрыю, маркетынг, кантэнт, даследаванне, падтрымку продажаў, аперацыі ці міграцыйную падтрымку.

Гэтыя ролі могуць перакрывацца ў рэальным жыцці, але чаканні не мусяць быць расплывістымі. Падрадчык не становіцца сузаснавальнікам толькі таму, што стварыў ваш сайт. Ментар не атрымлівае аўтаматычна equity за тое, што даў параду. У дарадцы не мае быць нявыразных чаканняў адносна ўласнасці, аплаты ці прыняцця рашэнняў.

Перш чым прапаноўваць equity ці называць кагосьці сузаснавальнікам, спыніцеся і спытайце: ці бярэ гэты чалавек доўгатэрміновую рызыку разам з вамі, ці прымае ключавыя рашэнні разам з вамі, ці прыносіць тое, без чаго праект сапраўды не выжыве? Калі адказ незразумелы, пачніце з меншага тэсту: некалькіх інтэрв'ю з кліентамі, лендынгу, прататыпу, продажнага паведамлення ці праверкі лакальнага рынку.

Выкарыстоўвайце [Дадатак 3.2](#) — Матрыцу прагалаў у навыках, калі не ўпэўнены, ці патрэбны вам сузаснавальнік, падрадчык, ментар ці спецыяліст. Мэта інструмента — ператварыць «нам патрэбны хтосьці» ў выразны прагал: навык, час, доступ, лакальныя веды ці юрыдычная яснасць.

Тыповая памылка : даваць камусьці званне сузаснавальніка ці equity толькі таму, што гэты чалавек зацікаўлены ідэяй.

Лепшы падыход: спачатку пратэстуйце працоўныя адносіны. Калі чалавек не дэманструе адказнасці на невялікім заданні, ён, верагодна, не мае становіцца доўгатэрміновым партнёрам.

Артефакт: першая версія [Дадатка 3.2](#) — Матрыцы прагалаў у навыках, якая паказвае, якой падтрымкі не хапае і ці мае яна забяспечвацца сузаснавальнікам, падрадчыкам, ментарам, дарадцам, супольнасцю ці спецыялістам.

3.3 Лакальны кантэкст — гэта таксама навык

Для ўкраінскіх і беларускіх заснавальнікаў у Літве і Польшчы лакальны кантэкст можа быць адным з найважнейшых адсутных навыкаў. Гэта асабліва актуальна, калі праект тычыцца лакальнай мовы, лакальнай рэкламы, найму, фізічных памяшканняў, банкаў, пляцэжы, кантрактаў, рэгуляванай дзейнасці ці дадзеных кліентаў.

Лакальны кантэкст можа азначаць розныя рэчы: як кліенты прымаюць рашэнні, якім каналам яны давяраюць, як размаўляць на літоўскай ці польскай, дзе знайсці надзейных падрадчыкаў, як працуюць лакальныя інстытуцыі і якія юрыдычныя, падатковыя ці міграцыйныя пытанні варта правесці перад тым, як даваць абяцанні.

Выкарыстоўвайце Дадатак 3.2 — Матрыцу прагалаў у навыках і тут. Ён дапамагае пазбегнуць памылковага скарачэння: успрымання кожнага прагалу як праблемы сузаснавальніка. Тэхнічны прагал, прагал у продажах, прагал у веданні лакальнага рынку і юрыдычны прагал могуць патрабаваць розных рашэнняў.

Тыповая памылка : капіраваць тых жа людзей, паведамленні і падрадчыкаў, якія працавалі ва Украіне ці Беларусі, і чакаць, што яны спрацуюць у Літве ці Польшчы.

Лепшы падыход: калі заданне тычыцца мовы, даверу, продажаў, рэкламы, лакальных кліентаў ці лакальных правілаў, правярайце лакальны досвед. Прасіце прыклады папярэдняй

працы на гэтым рынку. Пачынайце з невялікага тэсту перад тым, як даваць вялікі бюджэт ці крытычнае заданне.

Што кажуць заснавальнікі: заснавальнікі часта спадзяюцца на знаёмых людзей з роднай краіны, калі выходзяць на новы рынак. Гэта можа працаваць для некаторых заданняў, але становіцца рызыкаўным, калі праца залежыць ад лакальнай мовы, даверу, паводзін кліентаў ці лакальных правілаў.

Для пытанняў маркетынгу, продажаў, найму, права, бухгалтэрыі, падаткаў ці міграцыі ў Літве ці Польшчы правярайце, ці сапраўды чалавек разумее лакальны кантэкст. Лакальны кантэкст — гэта не проста пераклад, гэта веданне таго, як насамрэч працуюць рынак, інстытуцыі і правілы. Менавіта таму лакальныя юрысты, бухгалтары, падатковыя дарадцы і міграцыйныя спецыялісты могуць быць часткай вашай сеткі падтрымкі вакол праекта, нават калі яны не ўваходзяць у асноўную каманду.

3.4 Дзе шукаць людзей і падтрымку

Няма адзінага месца, дзе жывуць «правільныя людзі». Правільны канал залежыць ад таго, якога тыпу падтрымка вам патрэбна. Сузаснавальнік, першы супрацоўнік, ментар, дарадца, падрадчык, лакальны бухгалтар, юрыст ці прадстаўленне першага кліента звычайна прыходзяць з розных месцаў.

У гэтым раздзеле мы тлумачым, як абраць правільны канал пошуку. Канкрэтныя спасылкі і адпраўныя кропкі сабраны ў карце эксістэмы ў дадатку: сеткі ментараў, стартап-супольнасці, юрыдычныя рэсурсы, рэкамендацыі бухгалтараў і падатковых кансультантаў, платформы падрадчыкаў і лакальныя бізнес-сеткі.

Калі вы шукаеце сузаснавальнікаў, стартап-аднадумцаў ці людзей, якія разумеюць ранністадыйныя праекты, пачніце са стартап-падзей, мітапаў заснавальнікаў, акселерацыйных праграм, хакатонаў, універсітэцкіх цэнтраў прадпрымальніцтва, LinkedIn і каворкінгаў. Калі вам патрэбны лакальныя спецыялісты, падрадчыкі, персанал, памяшканні, рамонтныя брыгады, бухгалтары, юрысты, падатковыя кансультанты ці афлайн-бізнес-кантакты, рэкамендацыі і бізнес-сеткі могуць спрацаваць лепш, чым піч-мерапрыемствы.

Літва

Для стартап-арыентаваных кантактаў у Літве карыснымі адпраўнымі кропкамі з'яўляюцца падзеі Startup Lithuania, Startup Fair, акселератары, каворкінгі і лакальныя мітапы заснавальнікаў.

Для бізнес- і лакальных кантактаў BNI Lithuania можа быць рэlevantным для нетворкінгу і рэкамендацый. Бізнес-супольнасці, лакальныя прадпрымальнікі, бухгалтары, юрысты і дыяспарныя групы таксама могуць дапамагчы знайсці надзейныя кантакты і людзей, якія разумеюць, як насамрэч працуе рынак.

Для падрадчыкаў і пастаўшчыкоў паслуг правярце Paslaugos.lt для практычных паслуг і Rekvizitai.lt для пошуку літоўскіх кампаній. Выкарыстоўвайце гэтыя платформы як адпраўную кропку, а не аўтаматычны давер: правярайце водгукі, прасіце прыклады і пачынайце з невялікага задання.

Польшча

Для стартап-арыентаваных кантактаў у Польшчы карыснымі адпраўнымі кропкамі з'яўляюцца Startup Poland, лакальныя мітапы заснавальнікаў, каворкінгі, універсітэцкія цэнтры прадпрымальніцтва і акселерацыйныя праграмы. Для замежных стартапаў, якія выходзяць на польскі рынак, таксама карысна ведаць пра Poland Prize / PARP, які арыентаваны менавіта на замежныя стартап-каманды, што выходзяць на польскі рынак.

Для бізнес- і лакальных кантактаў BNI Polska можа быць карысным для нетворкінгу і рэкамендацый. Вы таксама можаце шукаць лакальныя групы прадпрымальнікаў, прафесійныя супольнасці, дыяспарныя групы, бухгалтараў, юрыстаў і іншых заснавальнікаў, якія могуць рэкамендаваць надзейных людзей.

Для падрадчыкаў і пастаўшчыкоў паслуг ALEO можа дапамагчы ў пошуку і праверцы кампаній, а Usete можа быць карысным для фрылансерскай ці аддаленай працы падрадчыкаў. Як і з любой платформай, правярайце досвед чалавека, прасіце прыклады і тэстуйце супрацу перад тым, як даваць вялікае заданне.

Для больш поўнага спісу канкрэтных спасылак выкарыстоўвайце карту эксістэмы ў дадатку. Яна змяшчае месцы для пошуку ментараў, дарадцаў, юрыдычнай падтрымкі, бухгалтараў, падатковых і міграцыйных спецыялістаў, падрадчыкаў, бізнес-сетак і стартап-супольнасцей.

Галоўнае — зрабіць ваш запыт канкрэтным. «Я шукаю людзей» — занадта расплывіста. «Я шукаю літоўскамоўнага маркетынгавага падрадчыка з лакальным досведам у рознічным гандлі» ці «я хачу сустрэць заснавальнікаў, якія прадавалі польскаму малому бізнесу» — намнога лягчэй дапамагчы.

Калі вы вызначаеце адсутнюю ролю ці навык, дадайце канал пошуку непасрэдна ў Дадатак 3.2 — Матрыцу прагалаў у навыках. Гэта дапаможа ператварыць «нам патрэбны хтосьці» ў канкрэтны наступны крок: дзе шукаць, каго пытаць і з якога невялікага тэсту пачаць.

Супольнасць — гэта не тое ж самае, што каманда. Яна не замяняе сузаснавальніка, юрыста ці бухгалтара. Але яна можа дапамагчы вам знайсці людзей, праверыць здагадкі, атрымаць водгук і пазбегнуць занадта доўгай самотнай працы. Для стартап-арыентаванай падтрымкі глядзіце мітапы заснавальнікаў, акселератары, каворкінгі і эксістэмныя падзеі. Для бізнес-арыентаванай падтрымкі глядзіце рэферальныя сеткі, бізнес-клубы, прафесійныя асацыяцыі і лакальныя групы прадпрымальнікаў. Для падтрымкі, спецыфічнай для мігрантаў, украінскія і беларускія супольнасці могуць быць карыснымі, бо людзі там ужо могуць разумець практычныя пытанні адносна мовы, статусу, банкаў, дакументаў, найму і надзейных пастаўшчыкоў паслуг.

Тыповая памылка : шукаць толькі ў стартап-прасторах, нават калі праекту патрэбны лакальныя бізнес-кантакты, падрадчыкі, памяшканні, персанал ці практычныя веды рынку.

Лепшы падыход: абірайце канал пошуку на аснове ролі. Стартап-падзеі добра падыходзяць для заснавальнікаў, ментараў і эксістэмных кантактаў. Бізнес-сеткі, рэкамендацыі, дыяспарныя групы і лакальныя даведнікі могуць лепш падыходзіць для бухгалтараў, падрадчыкаў, афлайн-бізнес-партнёраў, пастаўшчыкоў паслуг і надзейных лакальных кантактаў.

Што кажуць заснавальнікі: карысныя людзі не заўсёды знаходзяцца на стартап-падзеях. Для лакальных ці афлайн-праектаў заснавальнікі часта спадзяюцца на бізнес-супольнасці, рэкамендацыі, дыяспарныя групы, бухгалтараў, юрыстаў, іншых прадпрымальнікаў і лакальных пастаўшчыкоў паслуг.

Заснавальнікі таксама выкарыстоўваюць LinkedIn і асабістыя сеткі не толькі для «найму людзей», але і для пошуку рэспандэнтаў, ранніх партнёраў і людзей, якія разумеюць рынак. Часам першы карысны кантакт — не будучы член каманды, а хтосьці, хто дапамагае вам зразумець, як насамрэч працуе рынак.

Супольнасць заснавальнікаў карысная не толькі для матывацыі. Яна можа даць вам людзей, з якімі можна пратэставаць ідэю, кантакты для далейшага сувязі, водгук на першую версію і лепшае разуменне таго, як працуе лакальны рынак.

Артефакт: каналы пошуку, дададзеныя ў [Дадатак 3.2](#) — Матрыцу прагалаў у навыках: дзе шукаць, каго пытаць, якія спасылкі з карты экасістэмы выкарыстоўваць і з якога невялікага тэсту пачаць для кожнага важнага прагалу.

3.5 Дамоўленасці, уласнасць і юрыдычныя дакументы

Equity азначае ўласнасць у кампаніі. Для каманды-пачаткоўца абмяркоўваць гэта да з'яўлення даходу, інвестыцый ці нават зарэгістраванай кампаніі можа здавацца дзіўным. Але пазбяганне размовы не ўхіляе праблему. Яно толькі пераносіць праблему ў будучыню.

Большасць канфліктаў паміж заснавальнікамі пачынаюцца з рэчаў, якія ніхто не абмеркаваў уголас. Хто колькі гадзін працуе? Хто ўклаў грошы? Хто прымае рашэнні? Хто атрымлівае якую долю? Каму належыць праца, выкананая да існавання кампаніі? Вам не трэба самастойна вырашаць усе юрыдычныя дэталі, але варта абмеркаваць бізнес-логіку перад візітам да юрыста. Юрыст можа дапамагчы задакументаваць дамоўленасць, але не можа вырашыць, што справядліва для вашай каманды.

На гэтым этапе праясніце асноўныя сферы: час, роля, унёсак, грошы, прыняцце рашэнняў, чаканні адносна equity, уласнасць на працу, канфлікт, выхад з праекта і закрыццё праекта. Калі хтосьці стварае важныя матэрыялы, размаўляе з кліентамі ад вашага імя, мае доступ да дадзеных карыстальнікаў, кіруе акаунтамі, прадстаўляе праект ці чакае equity, адносіны з гэтым чалавекам таксама варта праясніць.

Выкарыстоўвайце [Дадатак 3.3](#) — Табліцу дамоўленасцей заснавальнікаў, каб запісаць камандныя дамоўленасці простаю мовай. Потым выкарыстоўвайце [Дадатак 3.4](#) — Чэк-ліст дамоўленасцей заснавальнікаў перад юрыстам, каб убачыць, якія тэмы варта фармалізаваць ці правесці са спецыялістам. Выкарыстоўвайце [Дадатак 3.5](#) — Чэк-ліст інтэлектуальнай уласнасці і правоў уласнасці, калі хтосьці стварае нешта важнае для праекта.

Пагадненне заснавальнікаў апісвае, як заснавальнікі працуюць разам. У залежнасці ад структуры кампаніі і краіны, падобныя тэмы могуць з'яўляцца ў акцыянерным пагадненні, устаноўчых дакументах ці іншых юрыдычных дакументах. Vesting азначае, што заснавальнік ці член каманды зарабляе свае долі з часам ці пасля выканання ўзгодненых умоў. Ідэя — пазбегнуць сітуацыі, калі хтосьці сыходзіць вельмі рана, але захоўвае вялікую частку кампаніі, пакуль іншыя працягваюць працаваць. Дакладныя ўмовы варта абмеркаваць з юрыстам.

Для Літвы Startup Lithuania дае тыповыя юрыдычныя дакументы для стартапаў, уключаючы пагадненне пра заснаванне, статут, працоўны дагавор, пагадненне пра перадачу правоў ІВ і ліцэнзійнае пагадненне, пагадненне пра нераскрыццё, апцыённае пагадненне, палітыку канфідэнцыяльнасці і акцыянернае пагадненне.

Для Польшчы Innovations Hub Foundation дае шаблоны юрыдычных дакументаў і практычныя дапаможнікі для польскай стартап-экасістэмы.

Выкарыстоўвайце гэтыя шаблоны як арыенцір для размовы, а не як спосаб скараціць шлях. Шаблон можа паказаць, якія тэмы важныя. Ён не можа вырашыць, што справядліва для вашай каманды ці правільна для вашай юрыдычнай сітуацыі.

Многія заснавальнікі-пачаткоўцы чуюць «інтэлектуальная ўласнасць» і думаюць толькі пра патэнты. На раннім этапе гэта звычайна значна практычней. Інтэлектуальная ўласнасць азначае творы і матэрыялы, якія могуць мець каштоўнасць для праекта: код, сайт, дызайн, лагатып, назву брэнда, дамен, тэксты, піч-дэк, фота, нататкі з інтэрв'ю кліентаў, базу лідаў, базу кліентаў, no-code воркфлоу, промтны штучнага інтэлекту, аўтаматызацыі, акаунты сацыяльных сетак, рэкламныя матэрыялы і працу падрадчыкаў.

Тыповая памылка : чакаць з абмеркаваннем складаных пытанняў да з’яўлення канфлікту, даходу, інвестыцый ці выгарання.

Лепшы падыход: абмяркоўвайце складаныя рэчы, пакуль усе спакойныя. Лягчэй дамовіцца пра адказнасць, логіку equity, правілы выхаду і ўласнасць да таго, як праект стане эмацыйна ці фінансава цяжкім.

Што кажуць заснавальнікі: пагадненні заснавальнікаў часта здаюцца чымсьці, што можна адкласці на потым, пасля рэгістрацыі, даходу ці інвестыцый. Але досведчаныя заснавальнікі ставяцца да іх як да часткі пабудовы каманды, а не як да папяровай працы збоку.

Складаныя пытанні звычайна вельмі практычныя: хто прымае канчатковыя рашэнні, хто за што адказвае, як дзеляцца грошы, што адбываецца, калі хтосьці сыходзіць, і як каманда спраўляецца са стратамі ці канфліктамі. Гэтыя тэмы лягчэй абмяркоўваць да таго, як адносіны стануць напружанымі.

Артефакт: запоўнены [Дадатак 3.3](#) — Табліца дамоўленасцей заснавальнікаў, плюс [Дадатак 3.4](#) — Чэк-ліст дамоўленасцей заснавальнікаў перад юрыстам з адкрытымі пытаннямі для юрыста ці спецыяліста. Калі матэрыялы праекта ўжо існуюць, таксама абновіце [Дадатак 3.5](#) — Чэк-ліст інтэлектуальнай уласнасці і праваў уласнасці.

3.6 Персанальныя дадзеныя і спецыфічныя для мігрантаў пытанні

Пытанне персанальных дадзеных варта заўважыць на раннім этапе. GDPR (Агульны рэгламент абароны дадзеных) — асноўная прававая рамка Еўрапейскага Саюза адносна абароны персанальных дадзеных. Вам не трэба становіцца экспертам па абароне дадзеных перад пачаткам, але патрэбна ведаць, калі персанальныя дадзеныя з’яўляюцца ў вашым праекце і хто за іх адказвае.

Персанальныя дадзеныя могуць уключаць імёны, электронныя адрасы, тэлефонныя нумары, рэзюмэ, адрасы, плацежныя дадзеныя, профілі карыстальнікаў, базы кліентаў, нататкі з інтэрв’ю, фота, паведамленні і часам тэхнічныя ідэнтыфікатары. Калі падрадчыкі, дарадцы ці сузаснавальнікі маюць доступ да гэтых дадзеных, гэта пытанне становіцца і часткай адказнасці каманды.

Для Літвы Дзяржаўная інспекцыя абароны дадзеных (State Data Protection Inspectorate) дае інфармацыю і тлумачэнні. Для Польшчы Управа абароны персанальных дадзеных (Personal Data Protection Office) дае інфармацыю па пытаннях абароны дадзеных.

Для ўкраінскіх і беларускіх заснавальнікаў у Літве і Польшчы камандныя рашэнні могуць таксама перасякацца з пытаннямі міграцыі, банкіngu, падаткаў і права. Двое заснавальнікаў з адной краіны могуць мець розныя статусы, розныя правы на працу, розныя падатковыя сітуацыі, розныя банкаўскія рызыкі і розныя магчымасці быць акцыянерам ці дырэктарам кампаніі. Адзін сузаснавальнік можа жыць у Польшчы, іншы — у Літве, яшчэ адзін — ва Украіне ці Беларусі. Падрадчык можа працаваць з іншай краіны. Будучы інвестар ці банк можа спытаць, каму належыць кампанія і дзе знаходзяцца задзейнічаныя людзі.

Тыповая памылка : капіраваць структуру сябра, Telegram-чата ці іншага заснавальніка, не правярыўшы ўласны статус і структуру каманды.

Лепшы падыход: запішыце рэальную сітуацыю вашай каманды: краіны, статусы, ролі, чаканыя выплаты, уласнасць і права подпісу. Потым звярніцеся з гэтым да юрыдычнага, падатковага ці міграцыйнага спецыяліста, перш чым даваць абяцанні ці падпісваць дакументы.

Што кажуць заснавальнікі: афіцыйная інфармацыя — добрая адпраўная кропка, але яна часта апісвае стандартны выпадак. Заснавальнікі-мігранты могуць мець розныя статусы

пражывання, розныя шляхі легалізацыі і розныя пытанні адносна рэгістрацыі кампаніі, падаткаў, банкаў і партнёрстваў.

Не спадзявайцеся толькі на агульную вэб-старонку ці чужы досвед. Калі ў вашай камандзе ёсць людзі з рознымі статусамі, краінамі пражывання ці ролямі ўласнасці, запішыце сваю дакладную сітуацыю і праясніце яе з адпаведнай інстытуцыяй ці спецыялістам перад прыняццем рашэнняў.

Артефакт: наладжванне каманды і пытанні рызык, дададзеныя ў [Дадатак 3.4](#) — Чэк-ліст дамоўленасцей заснавальнікаў перад юрыстам: краіны, статусы, ролі, чаканыя выплаты, уласнасць, права подпісу і пытанні да спецыялістаў.

3.7 Як выглядае добры прагрэс?

Да канца гэтай часткі вам не патрэбна ідэальная каманда ці поўная сетка падтрымкі. Вам патрэбна яснасць.

Вы рухаецеся ў правільным кірунку, калі можаце растлумачыць, хто ўваходзіць у асноўную каманду, хто падтрымлівае праект звонку, якія ролі крытычныя зараз, а якія адказнасці дагэтуль не пакрыты. Вы павінны ўмець сказаць, ці шукаеце вы сузаснавальніка, падрадчыка, дарадцу, ментара, лакальнага спецыяліста, супольнасць ці прафесійную падтрымку — і чаму.

У вас таксама мае быць першая версія нязручных размоў: хто што ўносіць, хто за што адказвае, чаго людзі чакаюць, каму належаць ужо створаныя матэрыялы і якія юрыдычныя, звязаныя з дадзенымі ці міграцыйныя пытанні патрабуюць перагляду спецыялістам.

Добры вынік — гэта не адшліфаваны юрыдычны пакет. Добры вынік — гэта тое, што каманда больш не дзейнічае толькі на аснове здагадак.

Выкарыстоўвайце інструменты дадатка як працоўныя дакументы, а не як хатняе заданне:

- [Дадатак 3.1](#) — Карта роляў дапамагае ўбачыць, хто адказвае за кожную ключавую адказнасць.
- [Дадатак 3.2](#) — Матрыца прагалаў у навыках дапамагае вырашыць, якога тыпу падтрымкі не хапае. Запаўняючы яе, таксама пазначце, дзе вы будзеце шукаць гэтую падтрымку і якія спасылкі з карты эксістэмы могуць дапамагчы: сетка ментараў, стартап-падзея, бізнес-сетка нахштальт BNI, LinkedIn, дыяспарная група, лакальны даведнік, платформа падрадчыкаў, рэкамендацыя бухгалтара ці юрыста, акселератар ці ўніверсітэцкая сетка.
- [Дадатак 3.3](#) — Табліца дамоўленасцей заснавальнікаў дапамагае запісаць раннія дамоўленасці прастай мовай.
- [Дадатак 3.4](#) — Чэк-ліст дамоўленасцей заснавальнікаў перад юрыстам дапамагае ператварыць камандныя дамоўленасці ў пытанні для юрыста, падатковага дарадцы ці міграцыйнага спецыяліста.
- [Дадатак 3.5](#) — Чэк-ліст інтэлектуальнай уласнасці і правоў уласнасці дапамагае правесці, каму належыць код, дызайн, брэнд, кантэнт, дадзеныя і іншыя матэрыялы, створаныя для праекта.

Пабудова каманды на раннім этапе — гэта не пра стварэнне ідэальнай структуры кампаніі. Гэта пра тое, каб зрабіць нябачнае бачным: хто што робіць, хто за што адказвае, хто якія рызыкі бярэ на сябе, і якія дамоўленасці ўжо зразумелыя, пакуль праект яшчэ не занадта складаны.

4. Инфраструктура ЛТ/ПЛ, грошы і адміністрацыйныя пытанні

Гэтая частка найбольш «лакальная» ў тулкіце. На гэтым этапе мяркуецца, што ідэя валідавана, рашэнне пратэставана прынамсі як MVP, і заснавальнік мае ўяўленне пра тое, з кім ён будзе праект. Блок 4 прысвечаны таму, што трэба зрабіць, каб вывесці праект з тэставага рэжыму ў рэжым юрыдычна дзеючага бізнесу менавіта ў Літве ці Польшчы: статус, форма бізнесу, падаткі, банк і грошы для росту.

Варта адразу задаць рамку. Гэтая частка не з'яўляецца юрыдычнай, бухгалтарскай ці міграцыйнай кансультацыяй. Правілы залежаць ад грамадзянства асобы, статусу пражывання, складу каманды і бізнес-мэдэлі і часта змяняюцца. Мэта часткі — не даць гатовыя адказы, а паказаць, якія пытанні патрэбна ставіць заснавальніку-мігранту і каму іх ставіць, каб не прымаць дарагіх рашэнняў наўслыпую. Там, дзе з'яўляюцца канкрэтныя лічбы, стаўкі і тэрміны, іх патрэбна правяраць у афіцыйных крыніцах і са спецыялістамі — дадзеныя ў тэксце прыведзены як арыенцір станам на пачатак 2026 года.

4.1 Статус: Startup-віза і дазвол на пражыванне

Для заснавальніка-мігранта статус пражывання з'яўляецца падмуркам. Ён вызначае права працаваць над уласным праектам, быць дырэктарам ці акцыянерам кампаніі, наймаць самога сябе і адкрываць рахункі. Рэгістрацыя кампаніі не стварае статус аўтаматычна. Сітуацыя істотна адрозніваецца ў залежнасці ад грамадзянства і краіны.

Літва. Для грамадзян краін па-за ЕС існуе Startup-віза — дазвол на пражыванне для заснавальнікаў інавацыйных і маштабаваных праектаў. Заяўку ацэньвае камісія, у якую ўваходзяць прадстаўнікі эканомікі. Праграма арыентавана на тэхналагічна кіраваныя, маштабаваныя ідэі — лакальная паслуга без патэнцыялу росту не пройдзе адбор. Станам на пачатак 2026 года першы дазвол на пражыванне звычайна выдаецца прыблізна на два гады з магчымасцю падаўжэння; кампанію патрэбна зарэгістраваць на працягу ўстаноўленага перыяду пасля прадастаўлення дазволу; жорсткай фіксаванай сумы інвестыцый няма, але патрэбна паказаць дастаткова сродкаў для пражывання і мэт праекта ў першы год. Дакладныя патрабаванні і тэрміны варта правяраць у Startup Lithuania і Дэпартаменце міграцыі — праграма карэктуюцца.

Акрамя Startup-візы, у Літве ёсць іншыя падставы для дазволу на пражыванне: праца, навучанне, уз'яднанне сям'і. Грамадзяне Украіны могуць знаходзіцца пры рэжыме часовай абароны, падоўжаным адпаведна рашэнню ЕС. Важна разумець, што розныя падставы даюць розныя правы, звязаныя з бізнесам — статус часовай абароны ці дазвол на пражыванне для навучання не з'яўляецца эквівалентам стартап-дазволу на пражыванне.

Польшча. У Польшчы няма асобнай «стартап-візы» ў звычайным сэнсе. Праграма Poland Business Harbour, калісьці папулярная сярод ІТ-спецыялістаў і заснавальнікаў, прыпынена станам на 2026 год: новыя візы і рэкамендацыі ў яе межах не выдаюцца, хаця раней выдадзеныя застаюцца дзейнымі. Асноўны шлях для грамадзян краін па-за ЕС — дазвол на пражыванне для вядзення бізнес-дзейнасці. Ён патрабуе, каб кампанія дасягнула пэўных паказчыкаў: даход не ніжэйшы за ўстаноўлены парог, ці стварэнне рабочых месцаў (звычайна найм прынамсі двух чалавек), ці пераканаўчы бізнес-план з патэнцыялам дасягнуць такіх паказчыкаў. Гэта не «дазвол на ідэю», а статус для ўжо дзеючага бізнесу.

Для грамадзян Украіны ў Польшчы існуе асобны рэжым часовай абароны (статус UKR і нумар PESEL UKR). З сакавіка 2026 года спрошчаныя правілы адкрыцця індывідуальнай прадпрымальніцкай дзейнасці спецыяльна для ўкраінцаў скасаваны — новы бізнес зараз рэгіструецца паводле агульных правілаў для грамадзян краін па-за ЕС; ужо адкрытая дзейнасць можа працягваць працаваць.

Для грамадзян Беларусі ў Польшчы індывідуальная прадпрымальніцкая дзейнасць даступная пры пэўных умовах статусу — як правіла, патрэбны поўны доступ да рынку працы (пастаяннае пражыванне, статус доўгатэрміновага рэзідэнта ЕС і падобныя падставы). Без такіх падставаў шлях — гэта карпаратыўная форма, якую грамадзянін краіны па-за ЕС таксама можа заснаваць.

Тыповая памылка : капіраваць схему статусу і рэгістрацыі сябра, не правярыўшы, што ў вас і ў яго розныя грамадзянства, падставы і дата знаходжання — а значыць, розныя прымяняльныя правілы.

Лепшы падыход: выпішыце свой канкрэтны выпадак — грамадзянства, падставы і дату знаходжання, склад сям’і, бізнес-планы — і праверце яго з міграцыйным спецыялістам перад падачай дакументаў.

Што кажуць заснавальнікі: апытаныя заснавальнікі апісалі атрыманне стартап-дазволу на пражыванне ў Літве як у цэлым зразумелае, але адзначылі нявызначанасць адносна падаўжэння: першы дазволены тэрмін здаваўся кароткім для праекта, асабліва ў B2B з доўгім цыклам здзелкі. Тыя, хто запускаяўся ў Польшчы, адзначылі, што ўрадавыя сайты апісваюць «стандартны выпадак» — грамадзяніна краіны, які адкрывае бізнес — і амаль не ахопліваюць мігрантаў з рознымі статусамі, таму інфармацыю даводзілася ўдакладняць непасрэдна ва інстытуцыях.

Артефакт: апісанне вашага ўласнага статусу і шляху легалізацыі; запоўнены спіс пытанняў для міграцыйнага кансультанта (гл. [Дадатак 4.3](#)).

4.2 Што праверыць перад рэгістрацыяй кампаніі

Распаўсюджаная памылка — лічыць, што «запуск праекта» азначае «адкрыццё кампаніі». На практыцы юрыдычнае афармленне — самая простая і хуткая частка запуску: кампанію ў Літве можна зарэгістраваць літаральна за дзень, а ў Польшчы — за некалькі дзён анлайн. Рэальная праца — гэта валідацыя попыту і пошук кліентаў і грошай. Рэгістрацыя кампаніі — не першы крок, а наступства: мае сэнс зрабіць гэта, калі з’яўляецца канкрэтны трыгер (платны кліент, найм, інвестыцыя, патрабаванне статусу).

Перад рэгістрацыяй карысна праверыць некалькі рэчаў:

Ці патрэбна кампанія прама зараз. Пакуль вы валідуеце гіпотэзы і не маеце платных кліентаў ці інвестара, які патрабуе юрыдычную асобу, шмат чаго можна пратэставаць без рэгістрацыі. Кампанія становіцца неабходнай, калі з’яўляюцца рэгулярныя плацяжы, калі патрэбна наймаць людзей, падпісваць кантракты з карпаратыўнымі кліентамі, прымаць інвестыцыі — ці калі статус пражывання звязаны з бізнесам.

Статус і склад заснавальнікаў. Права весці бізнес і працаваць над уласным праектам залежыць ад статусу пражывання — сама рэгістрацыя кампаніі не дае права на пражыванне. Калі заснавальнікаў некалькі, яны могуць мець рознае грамадзянства і статус, што вядзе да розных падатковых, банкаўскіх і юрыдычных наступстваў. Гэта лепш праясніць да рэгістрацыі, а не пасля.

Форма бізнесу і падатковы рэжым. Іх абіраюць адпаведна бізнес-мадэлі і планам, а не паводле прынцыпу «як у майго сябра».

Тыповая памылка : пачынаць з рэгістрацыі кампаніі і выбару падатковага рэжыму да разумення, ці ёсць попыт і хто будзе плаціць. У выніку выдаткі на бухгалтэрыю і абавязковыя ўзносы з’яўляюцца яшчэ да першага даходу.

Лепшы падыход: спачатку давядзіце валідацыю ідэі і рашэння да сігналаў попыту, і плануйце рэгістрацыю як крок з канкрэтным трыгерам: першы платны кліент, найм супрацоўніка, інвестыцыя ці патрабаванне статусу.

Што кажуць заснавальнікі: паводле досведу апытаных заснавальнікаў, юрыдычнае афармленне аказваецца найменш праблематычнай часткай запуску. Тыя, хто закрыў ці змяніў кірунак праектаў, адзначалі, што пераход да рэгістрацыі і распрацоўкі занадта рана, да валідацыі попыту, — тыповая памылка, якая каштуе часу і грошай. Некалькі заснавальнікаў падкрэслілі, што рэгістрацыю кампаніі не варта блытаць з запускам бізнесу: стварэнне юрыдычнай асобы — меншая частка працы.

Артефакт: рашэнне пра тое, ці патрэбна рэгістрацыя зараз ці пазней, з канкрэтным трыгерам; чарнавы спіс заснавальнікаў з пазначэннем грамадзянства і статусу кожнага (пытанні адносна статусу: гл. [Дадатак 4.3](#)).

4.3 Формы бізнесу, падаткі і бухгалтэрыя

Форма бізнесу — гэта не фармальнасць, а выбар, які ўплывае на падаткі, асабістую адказнасць, магчымасць наймаць людзей і магчымасць прыцягваць інвестыцыі. Галоўнае правіла — абіраць форму адпаведна бізнес-мадэлі і планам (маштабаванне, інвестыцыі, найм), а не паводле прынцыпу «так танней» ці «так у майго сябра».

Літва. Асноўныя формы: UAB (прыватная кампанія з абмежаванай адказнасцю) — стандартны выбар для маштабаванага стартапу, які плануе наймаць супрацоўнікаў, прыцягваць інвестыцыі і працаваць з карпаратыўнымі кліентамі; мінімальны статутны капітал — 1000 еўра, частку якога ўносяць да рэгістрацыі, і гэта не плацёж дзяржаве, а ўласныя сродкі кампаніі. MB (малое партнёрскае таварыства) — простая форма з абмежаванай адказнасцю, удзельнікамі якой могуць быць толькі фізічныя асобы (да дзесяці) і якая не можа выпускаць акцыі; падыходзіць для аднаасобных заснавальнікаў і невялікіх сэрвісных каманд, але менш зручная для класічнага ўваходу інвестараў. Individuali veikla і Į — індывідуальная дзейнасць і індывідуальнае прадпрыемства, для самазанятасці і невялікіх праектаў; Į прадугледжвае неабмежаваную асабістую адказнасць.

Падаткі ў Літве (арыенцір на 2026 год): стандартны падатак на прыбытак кампаній — 17%, зніжанае стаўка для малых кампаній (да 10 супрацоўнікаў і абарот да 300 000 еўра) — 7%, а для новых малых кампаній дзейнічае стаўка 0% на першыя два падатковыя перыяды. Рэгістрацыя плацельшчыкам ПДВ абавязковая пасля дасягнення парога абароту; асобна існуюць сацыяльныя ўзносы (Sodra) і падаткі на заробатную плату. Канкрэтныя стаўкі і парогі варта правяраць з бухгалтарам — падатковае заканадаўства прыкметна змянілася ў 2026 годзе.

Польшча. Асноўныя формы: sp. z o.o. (кампанія з абмежаванай адказнасцю) — базавы выбар для каманды і праектаў, арыентаваных на інвестыцыі, мінімальны капітал — 5000 злотых; форму таксама можа заснаваць грамадзянін краіны па-за ЕС. P.S.A. (простая акцыянерная кампанія) — форма, створаная спецыяльна для стартапаў: гнуткая структура капіталу, зручная для апцыёнаў супрацоўнікаў і ўваходу інвестараў. JDG (аднаасобнае прадпрыемальніцтва) — аналаг індывідуальнага прадпрыемальніка: хуткая і танная анлайн-рэгістрацыя, але поўная асабістая адказнасць, а даступнасць залежыць ад статусу (гл. раздзел пра статус).

Падаткі ў Польшчы (арыенцір на 2026 год): для кампаній — падатак на прыбытак CIT 19% стандартны і 9% для «малых» плацельшчыкаў падаткаў; існуе рэжым «эстонскага CIT», паводле якога падатак плаціцца пры размеркаванні прыбытку. Для JDG — выбар рэжыму: падатковая шкала, фіксаваны падатак 19% ці гусцаў (падатак на абарот са стаўкай, якая залежыць ад віду дзейнасці); акрамя падатку ёсць абавязковыя ўзносы ZUS і ўзнос на ахову здароўя. Парог абавязковай рэгістрацыі плацельшчыкам ПДВ з 2026 года складае 240 000

злотых, але замежнікі, якія прадастаўляюць пэўныя тыпы паслуг, мусяць рэгістравацца незалежна ад абароту. Усе стаўкі і парогі патрэбна правяраць з бухгалтарам.

Бухгалтэрыя. У Літве і Польшчы бухгалтэрыя кампаніі — рэгулярны абавязак: справаздачнасць, узносы, ПДВ. Многія заснавальнікі наймаюць лакальнага бухгалтара ці невялікую фірму, але не перадаюць справу цалкам наўсялякую — яны ў цэлым разумеюць, што адбываецца, і правяраюць.

Тыповая памылка : абіраць форму бізнесу і падатковы рэжым паводле парады ў чаце ці па аналогіі, без разліку для ўласнай мадэлі — а потым выяўляць дадатковыя падаткі ці структуру, нязручную для інвестара.

Лепшы падыход: перад рэгістрацыяй абмяркуйце два-тры сцэнарыі з бухгалтарам (аднаасобны заснавальнік; каманда; план на інвестыцыю) і свядома абярыце форму. Калі першы бухгалтар не падышоў па якасці, змяніць яго — нармальна.

Што кажуць заснавальнікі: заснавальнікі з інтэрнэт-прадуктамі адзначалі, што для анлайн-бізнесу адміністрацыйны бок аказаўся простым, тады як афлайн-напрамкі — кейтэрынг, вытворчасць, арэнда памяшканняў — адразу дадаюць рэгуляванне: пажарныя нормы, санітарныя інспекцыі, ліцэнзіі. Многія нанялі лакальнага бухгалтара менавіта праз незнаёмства з мясцовым заканадаўствам, і некаторым давялося змяняць бухгалтараў, пакуль не знайшлі спецыяліста належнай якасці. Агульная выснова: эканоміць на лакальных юрыдычных і бухгалтарскіх спецыялістах рызыкаўна.

Артефакт: абраная форма бізнесу з абгрунтаваннем; запойненыя спісы пытанняў для юрыста і бухгалтара (гл. [Дадатак 4.1](#) і [Дадатак 4.2](#)).

4.4 Банкі, KYC і небанкі

Бізнесу патрэбны рахунак — для статутнага капіталу, разлікаў і прыёму плацяжоў. Для заснавальніка-мігранта гэта часта непрадказальны этап. Ёсць прыблізна два тыпы правайдэраў.

Класічныя банкі (у Літве — напрыклад, SEB, Swedbank, Luminor; у Польшчы — PKO BP, mBank, Santander і іншыя) даюць «поўнафункцыянальны» банк, але больш строгія ў праверках і могуць адмаўляць ці закрываць рахункі мігрантам, асабліва ўладальнікам беларускіх і расійскіх пашпартоў.

Фінтэх-сэрвісы і небанкі (Revolut, Wise, Paysera і іншыя) адкрываюцца хутчэй, часта дыстанцыйна з відэаідэнтыфікацыяй, і ахопліваюць разлікі, карткі і SEPA-плацяжы; акрамя таго, Літва — адзін з найбуйнейшых фінтэх-хабаў ЕС, з добра развітай інфраструктурай дыстанцыйнай ідэнтыфікацыі.

KYC (Know Your Customer) — абавязковая працэдура: банк ці фінтэх правярае, хто заснавальнікі, чым займаецца праект, адкуль паступаюць грошы і з якімі краінамі і кліентамі ён працуе. Для мігрантаў з Беларусі, Расіі і часам Украіны праверкі больш строгія. Тыповая рызыка — не толькі адмова на этапе ўваходу, але і замарожванне ці закрыццё ўжо адкрытага рахунку, калі дакументы састарэлі ці ўзнікаюць пытанні адносна паходжання сродкаў.

Што зніжае рызыку:

- загадзя падрыхтуйце пакет дакументаў для KYC: дакументы заснавальнікаў і пацвярджэнне статусу, апісанне праекта, паходжанне сродкаў, кантракты, апісанне рынкаў і кліентаў (гл. чэк-ліст у Дадатку 4.4);
- трымайце дакументы і статус актуальнымі — састарэлыя дакументы — частая прычына закрыцця рахунку;

- не спадзявайцеся на адзіны рахунак: распаўсюджаная практыка — асноўны рахунак плюс рэзервовы ў іншага правайдэра;
- будзьце гатовыя пацвярджаць паходжанне сродкаў не аднаразова, а перыядычна.

Тыповая памылка : лічыць, што рахунак адкрыты «назаўсёды», і не мець рэзервовага варыянту; даведацца пра замарожванне менавіта тады, калі грошы ўжо тэрмінова патрэбныя.

Лепшы падыход: адкрывайце рахунак загадзя з запасам часу, рыхтуйце пакет KYC наперад, трымайце рэзервовага правайдэра і сачыце за тэрмінамі дзеяння дакументаў.

Што кажуць заснавальнікі: апытаныя заснавальнікі апісалі банкаўскі этап як адзін з найбольш праблематычных. Былі адмовы ў адкрыцці рахункаў уладальнікам беларускіх дакументаў, асабліва пасля пачатку вайны, а таксама закрыццё ўжо дзеючых рахункаў з фармулёўкамі пра супрацьдзеянне адмыванню грошай. Заснавальнікі назвалі пастаянныя запыты на пацвярджэнне паходжання грошай рэгулярнай часткай працы. Многія ў выніку спадзяваліся на фінтэх-сэрвісы — Revolut, Paysera, Wise, а таксама Stripe для прыёму анлайн-плацяжоў — лічачы іх рабочай і дастатковай альтэрнатывай класічнаму банку на раннім этапе.

Артефакт: запоўнены чэк-ліст KYC ([Дадатак 4.4](#)); абраныя асноўны і рэзервовы правайдэры рахунку.

4.5 Рынак СНД: плацяжы, санкцыі і банкаўскія рызыкі

Многія заснавальнікі з Беларусі і Украіны захоўваюць сувязі з рынкам СНД — кліентаў, падрадчыкаў, сваякоў, былы бізнес, плацяжы «адтуль». Гэтыя сувязі законныя, але патрабуюць асцярожнасці — яны перасякаюцца з рэжымам санкцый ЕС і палітыкай банкаў.

Што важна разумець (арыенцір на пачатак 2026 года, рэжым пастаянна пашыраецца):

ЕС уводзіць пашырэнныя пакеты санкцый супраць Расіі і Беларусі; яны, у прыватнасці, тычацца шэрагу банкаў (абмежаванні SWIFT і поўныя забароны транзакцый), аперацый з крыпта-актывамі і схем абыходу санкцый — напрыклад, нетынгу праз плацежных агентаў у трэціх краінах. Спіс закранутых банкаў і мер абнаўляецца: яшчэ адзін пакет прыняты вясной 2026 года.

Любыя ўваходныя і выходныя плацяжы, звязаныя з Расіяй ці Беларуссю, банкі і фінтэхі разглядаюць як зону павышанай рызыкі; грошы, што паступаюць з СНД без выразнай і правярэнай падставы, — частая прычына запытаў, блакіровак і закрыцця рахункаў.

Што варта праверыць: праз якія банкі і ў якой валюце праходзяць плацяжы, ці не закранаюць санкцыі кантрагентаў; як дакументуецца падстава плацяжу (кантракт, рахунак, прызначэнне); ці стварае структура разлікаў — «люстраныя» рахункі, плацежныя пасярэднікі, нетынг — рызыку парушэння санкцый; і як карэктна апісаць сувязі з рэгіёнам банку падчас KYC. Гэтыя пытанні не для самастойнага вырашэння на форумах, а для юрыста і спецыяліста па камплаенсу.

Тыповая памылка : здзяйсняць плацяжы, звязаныя з СНД, «так, як звыклі» — без праверкі кантрагентаў і без падрыхтоўкі пацвярджальных дакументаў.

Лепшы падыход: перад здзяйсненнем плацяжоў правярайце кантрагентаў і падставы, збірайце пацвярджальныя дакументы, а пры сумневах кансультуйцеся з юрыстам, які спецыялізуецца на санкцыйным камплаенсе.

Што кажуць заснавальнікі: некалькі апытаных заснавальнікаў адзначылі, што пасля пачатку вайны для іх стала прынцыповым, каб грошы плылі «ў мірныя каналы» — у эканоміку краіны знаходжання, з празрыстай выплатай падаткаў у Літве ці Польшчы. На практыцы сувязі з

рынкам СНД найчасцей праяўляліся праз банкаўскія праверкі: рахункі адкрывалі і закрывалі менавіта праз пытанні адносна паходжання сродкаў і дакументаў.

Артефакт: карта грашовых патокаў праекта — адкуль і куды паступаюць плацяжы, у якіх валютах і краінах — з заўвагамі адносна зон рызыкі для абмеркавання з юрыстам (пытанні санкцыйнага камплаенсу: гл. [Дадатак 4.1](#)).

4.6 Грошы: дзе шукаць рэсурсы і інвестыцыі

На раннім этапе грошы патрэбны не для «маштабавання», а каб пратрымацца да пацверджанага попыту і першага даходу. Кожная крыніца грошай мае сваю цану і свае чаканні.

Крыніцы, ад простых да складаных:

Bootstrap — рост за ўласныя сродкі ці ранні даход. Дае максімальны кантроль і не размывае долі; недахоп — абмежаваная хуткасць і асабістая фінансавая рызыка. Для многіх ранніх праектаў гэта базавы сцэнарый.

FFF (friends, family, fools — сябры, сям'я, «дурні») — грошы з вашага блізкага кола. Больш даступныя за інстытуцыйныя грошы, але нясуць рызыку для адносін: дамоўленасці — сума, гэта пазыка ці доля, тэрміны вяртання — лепш зафіксаваць пісьмова.

Гранты і праграмы падтрымкі — грошы без размыцця доляў. У Літве адпраўная кропка — Startup Lithuania і сумежныя праграмы; для ўкраінскіх заснавальнікаў ёсць асобныя ініцыятывы (напрыклад, Ucreate Hub). У Польшчы — праграмы агенцтва PARP, а таксама ініцыятывы, арыентаваныя на ўкраінскіх заснавальнікаў (напрыклад, Polish-Ukrainian Startup Bridge). Гранты звычайна патрабуюць справаздачнасці і адпаведнасці крытэрыям.

Бізнес-анёлы — прыватныя інвестары, якія ўваходзяць на ранней стадыі; у абедзвюх краінах дзейнічаюць сеткі і сіндыкаты анёлаў. Акрамя грошай, яны даюць кантакты і экспертызу.

Венчурныя фонды (VC) — для маштабаваных праектаў з даказаным момэнтумам. У Літве і Балтыйскім рэгіёне працуюць ранністадыйныя фонды (напрыклад, Practica Capital, FIRSTPICK, Open Circle Capital, Startup Wise Guys); у Польшчы ёсць шэраг фондаў, некаторыя з публічным капіталам. VC чакаюць патэнцыялу хуткага росту і, як правіла, долю ў кампаніі.

Акселератары — даюць невялікае фінансаванне і/ці праграму развіцця; некаторыя працуюць без долі ў кампаніі.

Выбар крыніцы залежыць ад тыпу праекта. Венчурныя грошы звычайна не падыходзяць для сталага малага бізнесу — bootstrap, гранты ці банкаўскае фінансаванне лагічней. Прыцягненне грошай — асобная праца: перад гэтым мае сэнс мець прынамсі раннія сігналы попыту і выразны запат (сума, тэрмін, мэта).

Тыповая памылка : шукаць інвестыцыі да з'яўлення сігналаў попыту і разглядаць венчурныя фонды як універсальную крыніцу грошай для любога праекта.

Лепшы падыход: узгадняйце крыніцу з тыпам праекта і этапам: для большасці ранніх праектаў пачынайце з bootstrap і грантаў, а да анёлаў і VC звяртайцеся з даказаным момэнтумам і канкрэтным запатам.

Што кажуць заснавальнікі: заснавальнікі, якія шукалі фінансаванне ў 2022–2023 гадах, апісвалі рынак як асцярожны: інвестары хацелі бачыць ужо працуючы прадукт, кантракты ці даход, і «грошы пад ідэю» атрымаць было складана. Некаторыя заснавальнікі свядома будавалі праект так, каб ён фінансаваў сябе сам, без прыцягнення знешніх грошай. Некалькі адзначылі карыснасць акселерацыйных праграм — не так праз грошы, як праз структуру, навучанне і кантакты.

Артефакт: спіс рэлевантных крыніц грошай для вашага тыпу праекта і этапу; чарнавы запыт на фінансаванне (сума, тэрмін, мэта). Карысны сумежны інструмент — бюджэт стартапу на 6 месяцаў (гл. [Дадатак 2.8](#)).

4.7 Як выглядае добры прагрэс у гэтым блоку

Да канца блока ў вас не мае быць «ідэальнай» юрыдычнай канструкцыі — у вас мае быць нешта іншае: яснасць і спіс правяранных пытанняў.

Рух адбываецца правільна, калі чалавек можа адказаць: які ў яго статус і што гэты статус дазваляе адносна бізнесу; ці патрэбна рэгістрацыя кампаніі зараз ці пазней і паводле якога трыгера; якая форма бізнесу падыходзіць яго мадэлі і чаму; дзе будзе рахунак і ці ёсць рэзервовы варыянт; якімі з'яўляюцца грашовыя патокі праекта і дзе ў іх зоны рызыкі; і з якіх крыніц можна рэалістычна атрымаць грошы на бліжэйшыя месяцы.

Галоўнае — каб у заснавальніка быў сабраны спіс пытанняў для юрыста, бухгалтара і міграцыйнага кансультанта, а не спроба самастойна вырашыць гэтыя пытанні на форумах. Добры вынік для блока — разуменне таго, што менавіта трэба праверыць, у якім парадку і з кім.

Выкарыстоўвайце інструменты дадатка як працоўныя дакументы, а не як хатняе заданне:

- [Дадатак 4.1](#) — Пытанні для юрыста дапамагае прыйсці да юрыста з падрыхтаванымі тэмамі і ўласнымі чарнавымі адказамі.
- [Дадатак 4.2](#) — Пытанні для бухгалтара дапамагае прыйсці з разуменнем сваёй бізнес-мадэлі і падатковых чаканняў.
- [Дадатак 4.3](#) — Пытанні для міграцыйнага кансультанта дапамагае разабраць уласны выпадак легалізацыі і звязаць яго з бізнес-планами.
- [Дадатак 4.4](#) — Чэк-ліст KYC дапамагае загадзя сабраць пакет дакументаў і тлумачэнняў.

Карта экасістэмы ЛТ/ПЛ — афіцыйныя рэсурсы

Заклучэнне

Пабудова стартапу — гэта не пра тое, каб рабіць усё адначасова ці запускаяцца як мага хутчэй. Гэта пра памяншэнне нявызначанасці праз структураваны, заснаваны на доказах працэс. Кожны этап гэтага тулкіта абапіраецца на папярэдні: спачатку разуменне праблемы і валідацыя попыту, потым тэставанне рашэння праз MVP, збор правільнай каманды і сеткі падтрымкі, і толькі пасля гэтага — вырашэнне юрыдычных, фінансавых і адміністрацыйных пытанняў. Прытрымліванне гэтай паслядоўнасці дапамагае заснавальнікам пазбягаць дарагіх памылак, эфектыўней выкарыстоўваць рэсурсы і прымаць рашэнні на аснове рэальнай рынкавай звязанай сувязі, а не здагадак.

Для заснавальнікаў у Літве і Польшчы гэты працэс таксама азначае разуменне лакальнай экасістэмы, вызначэнне рэлевантных супольнасцей і арганізацый падтрымкі і ўсведамленне, калі патрэбна прафесійная кансультацыя. Шаблоны, чэк-лісты і практычныя інструменты, уключаныя ў дадатак, распрацаваны для таго, каб спрасіць гэты шлях і даць канкрэтныя вынікі на кожным этапе замест абстрактных планаў.

Самае галоўнае — пабудова паспяховага стартапу з'яўляецца ітэратыўным працэсам. Кожнае інтэрв'ю з кліентам, тэст MVP, пілотны праект ці нават няўдалы эксперымент дае каштоўную інфармацыю, якая дапамагае заснавальнікам паляпшаць свае ідэі і прымаць лепшыя рашэнні.

Мэта — не пазбегнуць няўдачы, а хутка вучыцца, адаптавацца, калі гэта неабходна, і працягваць рухацца наперад з большай упэўненасцю і мацнейшымі доказамі.

Вашы наступныя 48 гадзін:

- Апішыце сваю ідэю адным выразным сказам.
- Запішыце ключавыя гіпотэзы, якія патрэбна валідаваць.
- Вызначце першых людзей, з якімі варта пагаварыць.
- Правядзіце першыя размовы з кліентамі.
- Падрыхтуйце спіс пытанняў для юрыдычных, бухгалтарскіх ці міграцыйных спецыялістаў, калі яны рэlevantныя для вашага праекта.

Лепшы падыход: мэта — не мець усё прадумана. Мэта — зрабіць першыя крокі, заснаваныя на доказах, і пачаць вучыцца ў рэальных кліентаў, а не з здагадак.

Дадатак

Дадатак 1. Валідацыя ідэі

1.1 Картка ідэі

Запоўніце гэта перад першымі інтэрв'ю.

Раздзел	Што запоўніць
Кліент	Хто канкрэтна мае гэтую праблему? Звузьце паводле сітуацыі, ролі, паводзін ці кантэксту — не толькі паводле ўзросту ці лакацыі.
Праблема	У чым рэальнае трэнне, выдатак, затрымка ці паўтаральная складанасць? Апішыце гэта так, як перажывае кліент, а не як адсутнасць вашага прадукту.
Рашэнне	Ваша першае здагадванне пра тое, як дапамагчы. Гэта гіпотэза, а не стабільны прадукт.
Хто плаціць?	Пералічыце свае гіпотэзы — не здагадвайцеся, што карыстальнік і плацельшчык — адна асоба. Гіпотэза 1: Гіпотэза 2: Гіпотэза 3:
Колькі яны ўжо трацяць на гэтую праблему?	Што яны плацяць зараз за бягучую альтэрнатыву — грашыма, часам ці намаганнямі?
Прыблізны памер рынку	Колькі людзей ці кампаній маюць гэтую праблему?
Бягучая альтэрнатыва	Як кліент вырашае гэта сёння? Чым карыстаецца, каго пытае, што церпіць?
Рэзюмэ адным сказам	Мы лічым, што [канкрэтны кліент] мае праблему з [канкрэтная праблема]. Мы хочам праверыць, ці [рашэнне] можа дапамагчы, і нам яшчэ трэба высветліць, хто плаціць.

LT/PL праверка (ICP)

- Ці знаходзіцца ваш першы кліент у Літве, Польшчы, дыяспары ці недзе яшчэ?
- Якой мовай вам патрэбна да яго звяртацца?
- Ці можаце вы законна прымаць аплату пры вашым бягучым статусе, калі хтосьці гатовы заплаціць?

1.2 Канва каштоўнаснай прапановы

<https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

(Канва каштоўнаснай прапановы: прадукты і паслугі, сродкі стварэння выгад, сродкі зняцця болю — з аднаго боку; выгады кліента, заданні кліента, болі кліента — з іншага. Запоўніце абодва бакі для вашага сегмента кліентаў.)

1.3 Карта роляў

Выкарыстоўвайце гэта, калі карыстальнік і плацельшчык могуць быць рознымі людзьмі. Запаўняйце ў меру таго, як даведваецца — нармальна, што напачатку некалькі клетак пустыя.

Роля	Хто гэта?	Чаго яны хочуць?	Ці маеце вы доступ да іх?
------	-----------	------------------	---------------------------

Карыстальнік	Хто штодня карыстаецца прадуктам		
Чалавек з болем	Хто найбольш моцна адчувае праблему		
Асоба, якая прымае рашэнне	Хто кажа так ці не		
Уладальнік бюджэту	Хто кантралюе грошы		
Уплывовая асоба	Хто можа парэкамендаваць ці заблакаваць укараненне		

Добры вынік: вы можаце назваць прынамсі аднаго рэальнага чалавека для кожнай ролі, ці ведаеце, якія ролі дагэтуль невядомыя і патрабуюць праверкі.

Тыповая памылка : здагадвацца, што адзін чалавек выконвае ўсе пяць роляў. У B2B гэта рэдка так. У B2C гэта больш распаўсюджана, але ўсё роўна варта праверыць.

1.4 Самаацэнка Адпаведнасць заснавальніка рынку

Пройдзіце гэта перад першымі інтэрв'ю. Будзьце сумленныя — прагалы гэта нармальна. Мэта — ведаць, дзе вам патрэбна дапамога.

Разуменне праблемы

- Я магу апісаць праблему з прамога досведу, прафесійнага бэкграўнду ці цеснага кантакту з людзьмі, якія з ёй сутыкаюцца
- Я ведаю, ці маюць іншыя людзі тую ж праблему — не толькі я
- Я магу растлумачыць, як людзі вырашаюць яе сёння без майго прадукту

Доступ да рэспандэнтаў

- Я магу назваць прынамсі 5–10 канкрэтных людзей для інтэрв'ю на працягу наступных двух тыдняў
- У мяне ёсць прынамсі адзін канал для выхаду за межы непасрэднай сеткі
- Я ведаю, якой мовай патрэбна праводзіць інтэрв'ю

Давер і аўтарытэт

- Я магу растлумачыць, чаму гэты тып кліента захоча са мной размаўляць
- Я ведаю, ці стануць давер, кваліфікацыя ці лакальная мова бар'ерам
- У мяне ёсць прынамсі адна цёплая рэкамендацыя ці кропка ўваходу ў супольнасць

Лакальны кантэкст (ЛТ/ПЛ)

- Я ведаю, ці мой кліент лакальны, мігранцкі ці глабальны
- Я разумею, як гэтая праблема зараз вырашаецца ў Літве ці Польшчы
- Калі я не ведаю лакальнага кантэксту, у мяне ёсць спосаб закрыць гэты прагал — праз лакальнага партнёра, дарадцу ці інсайдэра супольнасці

Рэсурс

- Я магу рэалістычна ўдзяляць X гадзін на тыдзень валідацыі на працягу наступных 4–6 тыдняў

- Мой юрыдычны і міграцыйны статус не блакуе мяне ад правядзення інтэрв'ю ці прыёму аплаты пры неабходнасці
- У мяне дастаткова фінансавага запаса, каб тэставаць, перш чым чакаць даход

Што рабіць з прагаламі?

Калі вы адказалі «не» на некалькі пытанняў у адной сферы, не ігнаруйце гэта. Варыянты:

- Звузіць сегмент кліентаў да таго, да якога вы сапраўды маеце доступ
- Знайсці лакальнага партнёра ці сузаснавальніка, які закрые прагал
- Пачаць з меншага, факусаванейшага тэсту
- Адкласці платныя тэсты да вырашэння юрыдычных ці міграцыйных пытанняў
- Змяніць рынак на той, да якога ў вас больш прамы доступ

1.5 Рэсурсы

Калі вы хочаце глыбей разабрацца ў картаванні гіпотэз і інтэрв'ю з кліентамі, варта азнаёміцца з такімі бясплатнымі рэсурсамі.

- Вывучэнне кліентаў і праверка гіпотэз(<https://leanpivot.ai/playbook-02-customer-discovery/>) — ахоплівае картаванне здагадак, тэхнікі інтэрв'ю і дызайн эксперыментаў.
- Шаблон інтэрв'ю Customer Discovery (<https://www.ideaplan.io/templates/customer-discovery-template>) — шаблон інтэрв'ю з папярэднімі здагадкамі і структурай нататак.
- Дадатковае чытанне: The Mom Test (<https://www.momtestbook.com/>) Роба Фітцпатрыка — практычны дапаможнік пра тое, як размаўляць з кліентамі, не атрымліваючы падманлівай зваротнай сувязі.

1.6 Стартап-праект: шаблон канкурэнтнага аналізу

(<https://startupproject.org/templates/competitive-analysis/>) — бясплатны шаблон Excel і Google Sheets з табліцай агляду канкурэнтаў, матрыцай параўнання функцый, картай пазіцыянавання і падсумаваннем SWOT.

1.7 Табліца сігналаў попыту

Запаўняйце пасля кожнага інтэрв'ю. Адзін радок на рэспандэнта.

Тып рэспандэнта	Праблема апісана дэталёва?	Бягучая альтэрнатыва	Узровень сігналау (слабы/сярэдні/моцны)	Доказы	Можа прымаць рашэнне ці плаціць?	Узгоднены наступны крок	Лакальны перашкоды (мова, ПДВ, статус)
1							
2							
3							

На што звяртаць увагу:

- Аднолькавы ўзровень сігналау сярод 3+ падобных рэспандэнтаў → патэрн, на якім варта дзейнічаць
- Толькі сярэднія сігналы → працягвайце інтэрв'ю, яшчэ не будуйце

- Моцныя сігналы ад людзей, якія насамрэч не могуць плаціць ці вырашаць → знайдзіце правільнага чалавека
- Усе сігналы ад сеткі дыяспары → пратэстуйце з лакальнымі кліентамі, перш чым рабіць высновы

Дадатак 2. MVP і першыя карыстальнікі

Дадатак 2.1 MVP-план

Запоўніце адзін радок для кожнай гіпотэзы, якую хочаце пратэставаць — будзьце канкрэтныя адносна таго, што тэсціруеце, як і да якога тэрміну, каб выразна ацаніць вынік пасля завяршэння тэрміну.

Гіпотэза	Што мы тэсціруем?	Фармат MVP	Дзе шукаем карыстальнікаў?	Метрыка поспеху	Тэрмін	Вынік

Дадатак 2.2 Інструменты і рэсурсы для MVP

Гэтая табліца змяшчае гатовыя да выкарыстання no-code і AI-інструменты для хуткага стварэння MVP — абярыце радок, які адпавядае тыпу вашага прадукту, і выкарыстоўвайце інструмент з калонкі «Найлепш для» як адпраўную кропку.

Інструмент	Прызначэнне	Найлепш для
Tilda / Webflow	Лендынг і просты сайт	Валідацыя попыту
Figma	Макеты і інтэрактыўнае дэма	SaaS / маркетплейс
Notion / Airtable	База кліентаў, заяўкі, варонка	Ручны MVP
Bubble / Wappler	Веб-платформа MVP	Прадукт на раннім этапе
Bolt.new / Lovable	AI-згенераваны інтэрфейс	Хуткі прататып
Supabase / Xano	Бэкенд і базы дадзеных	Больш складаны прадукт

Дадатак 2.3 Шаблон прапановы пілота

Перад выкарыстаннем гэтага шаблону рэкамендуецца мець прынамсі сярэдні ці моцны сігнал попыту, вызначаны ў Дадатку 1.7 (Табліца сігналаў попыту). Пілотныя праекты варта выкарыстоўваць для валідацыі рашэнняў, якія ўжо прадэманстравалі пачатковую цікавасць карыстальнікаў, а не для тэставання абсалютна невалідаваных ідэй.

Раздзел	Што ўключаць
Праблема	Якую праблему кліента вы вырашаеце?
Што мы тэсціруем?	Які прадукт, паслуга ці MVP тэсціруецеца?
Працягласць пілота	Звычайна 2–8 тыдняў.
Выгады для кліента	Што атрымлівае кліент (напрыклад, бясплатны доступ, наладку, падтрымку).
Выгады для заснавальніка	Што атрымлівае заснавальнік (напрыклад, зваротная сувязь, дадзеныя выкарыстання, кейс).

Крытэрыі поспеху	Што лічыцца паспяховым вынікам?
Наступны крок	Што адбываецца пасля завяршэння пілота?

Дадатак 2.4 Варонка

Перш чым запаўняць варонку, пераканайцеся, што ў вас ёсць выразная мэтавая аўдыторыя і пачатковы спіс патэнцыйных карыстальнікаў ці арганізацый для кантакту.

Кампанія / Імя	Крыніца	Статус	Апошні кантакт	Наступнае дзеянне	Галоўная баляговая кропка кліента	Вынік
Хто гэты кантакт?	Адкуль кантакт?	Аўтрыч, Інтэрв'ю, Дэма, Пілот/Тэст, Поспех, Архіў	Дата апошняга паведамлення ці званка	Напр.: «Даслаць дэма Figma да 28.05»	Напр.: «Няма падыходзячага HR-софту»	Напр.: «Пагадзіўся на пілотны праект»

Дадатак 2.5 Шаблон старонкі заяўкі

Выкарыстоўвайце гэтую структуру для напісання тэксту вашага лендынгу MVP, запаўняючы па адным кароткім адказе на раздзел, каб наведвальнік разумеў праблему, рашэнне і наступны крок.

Раздзел	Што ўключыць
Загалавак	Якую праблему вырашае прадукт?
Падзагалавак	Для каго прадукт і якая галоўная выгада?
Праблема	Што зараз незручна, дорага ці забірае шмат часу?
Рашэнне	Як прадукт спрашчае ці вырашае праблему?
СТА	«Атрымаць ранні доступ», «Запісацца на дэма».
Форма заяўкі	Імя, email, кампанія (мінімальная колькасць палёў).
Сацыяльны доказ	Водгукі, спіс чакання, пілотныя карыстальнікі.
FAQ	3–5 кароткіх пытанняў.

Дадатак 2.6 Структура піч-дэка

Выкарыстоўвайце гэта як пакрокавы чэк-ліст для вашага піч-дэка, запаўняючы кожны радок ключавым паведамленнем, якое мае перадаць гэты слайд.

Слайд	Што мае быць уключана
Тытульны	Назва праекта і апісанне адным словам.
Каманда	Хто заснавальнікі і чаму яны будуць гэты праект.
Праблема	Галоўная праблема кліента і чаму яна важная.
Рашэнне	Як прадукт вырашае праблему.
Прадукт / Дэма	Скрыншот MVP, прататып Figma ці воркфлоу.
Рынак	Памер рынку і мэтавая аўдыторыя.
Бізнес-мэдэль	Як праект генеруе даход.
Канкурэнцыя	Чым прадукт адрозніваецца ад альтэрнатыў.
Тракшн	Інтэрв'ю з кліентамі, спіс чакання, пілоты, перадзамовы.
Выхад на рынак	Дзе і як вы прыцягваеце першых карыстальнікаў.
Фінансы / Runway	Burn rate, runway, бюджэт MVP.
Запыт	Колькі фінансавання патрэбна і на што яно пойдзе.

Дадатак 2.7 Стартap-бюджэт

Калькулятар стартap-бюджэту

Калькулятар стартap-бюджэту распрацаваны, каб дапамагчы заснавальнікам на ранней стадыі ацаніць рэсурсы, неабходныя для валідацыі бізнес-ідэі, і ацаніць фінансавую ўстойлівасць праекта. Калькулятар аўтаматычна ацэньвае агульныя выдаткі, чысты burn rate, runway і параўноўвае розныя фінансавыя сцэнарыі.

Як карыстацца калькулятарам

- Увядзіце наяўныя сродкі — пазначце суму грошай, даступную для праекта зараз.
- Ацаніце штомесячны даход — увядзіце чаканы штомесячны даход ад кліентаў, падпісак, пілотных праектаў ці іншых крыніц.
- Запоўніце катэгорыі выдаткаў — пазначце арыенціровачныя выдаткі на распрацоўку прадукту, праграмае забеспячэнне і інструменты, маркетынг, юрыдычныя і бухгалтарскія паслугі, пілотныя праекты, нетворкінг, выдаткі заснавальнікаў і іншыя рэлевантныя выдаткі.
- Праглядзіце фінансавыя метрыкі — калькулятар аўтаматычна разлічвае: агульныя штомесячныя выдаткі, чысты burn rate (штомесячныя выдаткі – штомесячны даход), runway (наяўныя сродкі ÷ чысты burn rate).
- Параўнайце сцэнарыі — выкарыстоўвайце раздзелы песімістычнага, рэалістычнага і аптымістычнага сцэнарыяў, каб ацаніць, як розныя здагадкі адносна даходу ўплываюць на фінансавую ўстойлівасць праекта.

Дадатак 2.8 Працягваць / змена напрамку/ Спыніцца

Пройдзіце кожны радок і пазначце, якая калонка найлепш адпавядае вашым бягучым вынікам — калі большасць радкоў паказвае на адну калонку, гэта і ёсць ваш сігнал адносна таго, працягваць, рабіць змена напрамку ці спыняцца.

Сітуацыя	Працягваць	Pivot	Спыніцца
Рэакцыя карыстальнікаў	Карыстальнікі вяртаюцца, пагаджаюцца на дэма ці пілоты.	Ёсць цікавасць, але ад іншай аўдыторыі ці для іншай функцыі.	Карыстальнікі не вяртаюцца і не бачаць каштоўнасці.
Выкарыстанне MVP	MVP рэгулярна тэсціруецца.	Карыстальнікі выкарыстоўваюць толькі адну функцыю прадукту.	Карыстальнікі спрабуюць MVP адзін раз і спыняюцца.
Гатоўнасць плаціць	Ёсць перадзамовы, плацяжы ці абмеркаванне пілота.	Карыстальнікі хочуць прадукт, але не гатовыя плаціць пры бягучай мадэлі.	Няма гатоўнасці плаціць пасля некалькіх ітэрацый.
Інтэрв'ю з кліентамі	Тая ж праблема пастаянна паўтараецца сярод розных карыстальнікаў.	Праблема існуе, але для іншага сегмента.	Праблема недастаткова важная для карыстальнікаў.
Рост / тракшн	З'яўляюцца паўторныя карыстальнікі і рэкамендацыі.	Патрэбна змяніць канал прыцягнення ці ICP.	Няма тракшну нягледзячы на аўтрыч і тэставанне.

Runway	Дастаткова часу і рэсурсаў, каб працягваць тэставанне.	Патрэбна змена стратэгіі, каб захаваць runway.	Runway заканчваецца без прыкмет PMF.
--------	--	--	--------------------------------------

Дадатак 2.9 Чэк-ліст закрыцця праекта

- Правядзіце фінансавы агляд: разлічыце наяўныя сродкі (runway), ацаніце астатак сродкаў, даўгі і абавязацельствы перад супрацоўнікамі, падрадчыкамі, кліентамі і інвестарамі.
- Выканайце абавязацельствы перад камандай і падрадчыкамі: выплаціце апошнія заробкі, кампенсуйце выкананую працу і фармальна завяршыце пагадненні пра супрацу.
- Дзе магчыма, вярніце перадаплату кліентаў за невыкананыя паслугі, падпіскі ці пілотныя праекты, каб зменшыць рэпутацыйныя і юрыдычныя рызыкі.
- Паведаміце інвестарам і партнёрам пра закрыццё праекта і дайце сумленны пост-мортэм справаздачу з тлумачэннем прычын закрыцця, дасягнутых вынікаў і ключавых урокаў.
- Калі праект зарэгістраваны як юрыдычная асоба, закрыйце банкаўскія рахункі, разарвіце кантракты, завяршыце бухгалтарскія працэдуры, падайце фінальныя справаздачы і, пры неабходнасці, пройдзіце працэдуру ліквідацыі кампаніі.
- Задакументуйце ключавыя высновы: вызначце, якія гіпотэзы не пацвердзіліся, якія памылкі былі дапушчаны і якія інсайты можна прымяніць у будучых праектах.

Дадатак 3. Каманда, ролі і дамоўленасці

Дадатак 3.1 — Карта роляў каманды

Што дапамагае вырашыць гэты інструмент

Выкарыстоўвайце гэты інструмент, калі адчуваеце, што вашаму праекту патрэбны «хтосьці іншы», але не ўпэўнены хто менавіта. Ён дапамагае раздзяліць людзей і адказнасць.

Перш чым запаўняць

- Думайце толькі пра наступныя 1–3 месяцы.
- Пішыце адказнасці, а не пасады.
- Адзін чалавек можа выконваць некалькі адказнасцей.
- «Пуста» ці «ніхто» — карысны адказ: ён паказвае рэальны прагал.

Маленькі прыклад

Не пішыце: «чалавек з маркетынгу». Пішыце: «камусьці патрэбна пратэставаць 2–3 паведамленні з патэнцыйнымі кліентамі і паглядзець, якое працуе».

Ваш працоўны аркуш

Што трэба зрабіць?	Чаму гэта важна ў наступныя 1–3 месяцы?	Хто адказвае зараз?	Гэта пакрыта? (так/частка/не)	Што мае адбыцца далей?

Як зразумець, што гэта спрацавала

Вы мусіце бачыць, якія часткі праекта не залежаць ад нікога, залежаць ад занадта многіх людзей ці ад не той асобы.

Дадатак 3.2 — Матрыца прагалаў у навыках

Што дапамагае вырашыць гэты інструмент

Выкарыстоўвайце гэты інструмент пасля Карты роляў. Ён дапамагае зразумець, якога тыпу дапамога вам сапраўды патрэбна: сузаснавальнік, падрадчык, ментар, дарадца, супольнасць ці лакальны спецыяліст. Мэта — ператварыць расплывістае адчуванне «нам патрэбны хтосьці» ў выразны наступны крок: чаго не хапае, які тып падтрымкі можа гэта пакрыць, дзе шукаць і што зрабіць спачатку.

Перш чым запаўняць

- Будзьце канкрэтныя. Не пішыце «тэхнічны чалавек» ці «бізнес-чалавек».
- Апішыце адсутны навык, доступ, веды ці рэсурс.
- Дадайце, дзе вы будзеце шукаць, а не толькі тое, што вам патрэбна.
- Спланіруйце невялікі першы крок перад вялікім абавязацельствам.

Маленькі прыклад

Не пішыце: «нам патрэбны хтосьці лакальны». Пішыце: «нам патрэбны хтосьці, хто разумее, як літоўскі малы бізнес абірае пастаўшчыкоў паслуг».

Ваш працоўны аркуш

Чаго не хапае?	Якую праблему гэта стварае?	Наколькі тэрмінова? (зараз/хутка/пазней)	Які тып дапамогі мог бы гэта пакрыць?	Дзе шукаць?	Першы невялікі крок

Ідзі каналаў пошуку

Выкарыстоўвайце калонку «Дзе шукаць?» як міні-план пошуку. Для кожнага важнага прагалу запішыце, дзе вы будзеце шукаць гэты тып падтрымкі.

Магчымыя каналы: стартап-падзея, бізнес-сетка нахшталт BNI, LinkedIn, дыяспарная група, лакальны даведнік, платформа фрылансераў, рэкамендацыя бухгалтара ці юрыста, акселератар, універсітэцкая сетка, каворкінг, прафесійная асацыяцыя, супольнасць заснавальнікаў, рэкамендацыя лакальнага ўладальніка бізнесу.

Маленькі прыклад пошуку

Прагал: лакальны маркетынг у Літве. Тып дапамогі: падрадчык ці дарадца. Дзе шукаць: рэкамендацыя заснавальніка, BNI, LinkedIn, Paslaugos.lt. Першы невялікі крок: папрасіць трох заснавальнікаў пра рэкамендацыю і даць адной асобе невялікае тэставае заданне.

Як зразумець, што гэта спрацавала

У вас больш не мае быць расплывістага адказу накшталт «знайсці кагосьці». У вас мае быць канкрэтны наступны крок, напрыклад: «Спытаць трох заснавальнікаў пра рэкамендацыю лакальнага бухгалтара», «напісаць пяці польскамоўным прадаўцам у LinkedIn» ці «знайсці двух лакальных падрадчыкаў і пратэставаць іх на невялікім заданні».

Дадатак 3.3 — Табліца дамоўленасцей заснавальнікаў

Што дапамагае вырашыць гэты інструмент

Выкарыстоўвайце гэты інструмент, каб запісаць раннія дамоўленасці паміж заснавальнікамі простымі словамі. Гэта не юрыдычны дакумент. Ён дапамагае камандзе правесці сур'ёзную размову перад візітам да юрыста ці спецыяліста.

Перш чым запаўняць

- Пішыце звычайнай чалавечай мовай.
- Нармальна пісаць «яшчэ не вырашана».
- Не хавайце нязручныя тэмы.
- Калі вы не згодні, запішыце незгоду.
- Засяроджвайцеся на тым, што каманда думае і пагаджае зараз. Пытанні для спецыялістаў — далей, у Дадатку 3.4.

Частка А — Тэмы для абмеркавання

Тэма	Абмеркавана?	Дагэтуль незразумела ці адчувальна?
Хто з'яўляецца заснавальнікам	Так / не / частка	Так / не
Ролі і адказнасць	Так / не / частка	Так / не
Часавы ўнёсак	Так / не / частка	Так / не
Грашовы ўнёсак	Так / не / частка	Так / не
Чаканні адносна заробку	Так / не / частка	Так / не
Чаканні адносна equity	Так / не / частка	Так / не
Прыняцце рашэнняў	Так / не / частка	Так / не
Выход заснавальніка	Так / не / частка	Так / не
Канфлікт	Так / не / частка	Так / не
Закрыццё праекта	Так / не / частка	Так / не
Уласнасць на працу	Так / не / частка	Так / не
Падрадчыкі	Так / не / частка	Так / не

Частка В — Нататкі дамоўленасцей

Тэма	Пра што мы дамаўляемся зараз?	Што дагэтуль незразумела ці нязручна?	Хто будзе адсочваць?

Маленькі прыклад

Тэма: часавы ўнёсак. Дамоўленасць: «Адзін заснавальнік можа працаваць 20 гадзін/тыдзень, іншы — толькі выходныя наступныя два месяцы». Незразумела: «Мы не вырашылі, як гэта ўплывае на equity». Далейшыя дзеянні: «Заснавальнік 1 дадасць гэта ў Дадатак 3.4 як пытанне для юрыста».

Як зразумець, што гэта спрацавала

У вас мае быць менш прыхаваных здагадак. Мэта — не дамовіцца пра ўсё адразу. Мэта — убачыць, што ўзгоднена, што не ўзгоднена і што патрабуе далейшых дзеянняў.

Дадатак 3.4 — Чэк-ліст дамоўленасцей заснавальнікаў перад юрыстам

Што дапамагае вырашыць гэты інструмент

Выкарыстоўвайце гэты інструмент пасля Дадатка 3.3. Ён дапамагае ўбачыць, якія камандныя дамоўленасці варта фармалізаваць, якія тэмы дагэтуль незразумелыя і якія пытанні варта вынесці юрысту, бухгалтару, падатковаму дарадцу ці міграцыйнаму спецыялісту. Гэта не шаблон кантракту. Не паўтарайце тут усе адказы каманды. Выкарыстоўвайце гэта для падрыхтоўкі да размовы са спецыялістам.

Перш чым выкарыстоўваць

- Пачніце з Дадатка 3.3.
- Пазначайце толькі тое, што патрабуе фармалізацыі, перагляду ці кансультацыі спецыяліста.
- Калі вы не разумееце тэму, пазначце яе як «спытаць».
- Прынясіце свае адкрытыя пытанні адпаведнаму спецыялісту.

Чэк-ліст

Тэма для фармалізацыі ці праверкі	Абмеркавана ў Дадатку 3.3?	Патрабуе перагляду спецыялістам?	Пытанне для юрыста / спецыяліста
Ролі і адказнасць заснавальнікаў	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Часавы ўнёсак	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Размеркаванне equity	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Vesting	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Заснавальнік сыходзіць рана	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Заснавальнік спыняе ўнёсак	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Прыняцце рашэнняў і безвыхаднасць (deadlock)	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Грашовыя ўнёскі	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Заробак ці кампенсацыя	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Праца, створаная да рэгістрацыі	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Праца падрадчыкаў і перадача правоў	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Уласнасць на інтэлектуальную ўласнасць	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Канфідэнцыяльнасць	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Адказнасць за персанальныя дадзеныя	Так / не / частка	Так / не / спытаць	

Транскардонныя заснавальнікі ці падрадчыкі	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Пытанні міграцыі ці працоўнага статусу	Так / не / частка	Так / не / спытаць	
Закрыццё праекта	Так / не / частка	Так / не / спытаць	

Маленькі прыклад

Тэма: vesting. Абмеркавана ў Дадатку 3.3: частка. Патрабуе перагляду спецыялістам: спытаць.
Пытанне: «Мы хочам, каб долі залежалі ад далейшага ўнёску. Якая структура vesting падыходзіць для нашай кампаніі і краіны?»

Тэрміны для пачаткоўцаў

- Equity азначае ўласнасць у кампаніі.
- Vesting азначае, што чалавек зарабляе долі з часам ці пасля ўзгодненых умоў.
- Інтэлектуальная ўласнасць азначае каштоўныя матэрыялы праекта: код, дызайн, брэнд, кантэнт, дамен, дадзеныя, воркфлоу і іншую працу.

Як зразумець, што гэта спрацавала

Вы павінны ўмець прыйсці да юрыста ці спецыяліста з канкрэтнымі пытаннямі, а не проста «нам патрэбна пагадненне заснавальнікаў».

Дадатак 3.5 — Чэк-ліст інтэлектуальнай уласнасці і правоў уласнасці

Што дапамагае вырашыць гэты інструмент

Выкарыстоўвайце гэты інструмент, каб праверыць, каму належаць матэрыялы, створаныя для праекта. На раннім этапе інтэлектуальная ўласнасць часта вельмі практычная: каму належыць код, дызайн, брэнд, дамен, кантэнт, акаунты, дадзеныя і праца падрадчыкаў?

Перш чым запіўняць

- Уключайце матэрыялы, створаныя заснавальнікамі, сябрамі, падрадчыкамі і агенцтвамі.
- Уключайце матэрыялы, створаныя да рэгістрацыі кампаніі.
- Уключайце акаунты і доступы, а не толькі файлы.
- Калі не ўпэўнены, пішыце «незразумела».

Матэрыялы, пра якія варта падумаць

Код, сайт, дызайн, лагатып, назва брэнда, дамен, акаунты сацыяльных сетак, тэксты, піч-дэк, фота, нататкі з інтэрв'ю кліентаў, спіс лідаў, база кліентаў, no-code воркфлоу, промпы штучнага інтэлекту, аўтаматызацыі, рэкламныя матэрыялы, праца падрадчыкаў, дадзеныя прадукту, аналітыка.

Ваш інвентар

Што існуе?	Хто гэта стварыў?	Хто кантралюе доступ зараз?	Уласнасць зразумелая? (так/не/незразумела)	Што рабіць далей?

Маленькі прыклад

Элемент: лагатып. Створана: фрылансер-дызайнер. Доступ: у заснавальніка ёсць файлы.
Уласнасць: незразумела. Наступны крок: праверыць, ці прадугледжвае пагадненне перадачу
правоў уласнасці, а не толькі фінальныя файлы.

Як зразумець, што гэта спрацавала

Вы мусіце ведаць, што ўжо існуе, хто гэта кантралюе, што незразумела з уласнасцю і што варта
праверыць перад ростам праекта.

Дадатак 4. Інфраструктура ЛТ/ПЛ, грошы і адміністрацыйныя пытанні

Дадатак 4.1 — Пытанні для юрыста

Як гэты інструмент дапамагае

Гэты чэк-ліст дапамагае вам прыйсці да юрыста з падрыхтаванымі тэмамі і ўласнымі чарнавымі
адказамі, а не з просьбай «скажыце мне, што рабіць». Так размова становіцца хутчэйшай,
таннейшай і карыснейшай, а юрыст адказвае на канкрэтныя пытанні замест тлумачэння асноў.

Перш чым запаўняць

- Гэта не кансультацыя ці шаблон кантракту — гэта падрыхтоўка да размовы.
- Запаўняйце простаю мовай, як нататку сабе.
- Калі вы не разумеете тэму, пазначце яе «спытаць».
- Тэмы можна пашыраць адпаведна вашаму праекту.

Чэк-ліст

Тэма	Статус	Нататкі
Форма бізнесу для нашай мадэлі і планаў	абмеркавана / частка / спытаць	
Рэгістрацыя: дакументы, тэрміны, выдаткі, лакальны адрас	абмеркавана / частка / спытаць	
Дамоўленасці паміж заснавальнікамі	абмеркавана / частка / спытаць	
Дамоўленасці з падрадчыкамі	абмеркавана / частка / спытаць	
Дамоўленасці з першымі кліентамі	абмеркавана / частка / спытаць	
ІВ: код, дызайн, брэнд, дамен — каму належаць	абмеркавана / частка / спытаць	
Долі, vesting, выхад заснавальніка	абмеркавана / частка / спытаць	
GDPR і абарона персанальных дадзеных	абмеркавана / частка / спытаць	

Ліцэнзіі і спецыяльныя дазволы	абмеркавана / частка / спытаць	
Плацяжы і кантрагенты, звязаныя з рынкам СНД (санкцыйны камплаенс)	абмеркавана / частка / спытаць	
Умовы інвеставання (SAFE, пазыка, доля)	абмеркавана / частка / спытаць	
Закрыццё кампаніі	абмеркавана / частка / спытаць	

Як зразумець, што гэта спрацавала

У вас ёсць дакумент, які дазваляе прайсці ўсе тэмы з юрыстам за адну размову. Для кожнай тэмы зразумела, ці ёсць рашэнне, што незразумела, якія дакументы патрэбны і ў якім парадку. Юрыст дапамагае закрыць канкрэтныя прагалы, а не тлумачыць асновы.

Дадатак 4.2 — Пытанні для бухгалтара

Як гэты інструмент дапамагае

Ён дапамагае вам прыйсці да бухгалтара з разуменнем сваёй бізнес-мадэлі і падатковых чаканняў, а не абіраць падатковы рэжым на аснове чужога досведу. На раннім этапе памылка з рэжымам і ПДВ каштуе даражэй за гадзіну кансультацыі.

Чэк-ліст

Тэма	Статус	Нататкі
Падатковы рэжым для маёй мадэлі і абароту	абмеркавана / частка / спытаць	
Падаткі кампаніі і падаткі заснавальніка	абмеркавана / частка / спытаць	
Аплата сабе: дывідэнды, заробак, кантракт	абмеркавана / частка / спытаць	
ПДВ: калі абавязковы, як працаваць	абмеркавана / частка / спытаць	
Улік выдаткаў і пацвярджальных дакументаў	абмеркавана / частка / спытаць	
Справаздачнасць: што і да якога тэрміну	абмеркавана / частка / спытаць	
Аплата падрадчыкаў, уключаючы з іншых краін	абмеркавана / частка / спытаць	
Даход ад кліентаў з іншых краін; мультывалютнасць	абмеркавана / частка / спытаць	
Кошт бухгалтарскіх паслуг і што ён уключае	абмеркавана / частка / спытаць	
Льготы для новых і малых кампаній	абмеркавана / частка / спытаць	

Дадатак 4.3 — Пытанні для міграцыйнага кансультанта

Як гэты інструмент дапамагае

Ён дапамагае разабраць ваш уласны выпадак легалізацыі і звязаць яго з бізнес-планамі. Агульная інфармацыя на дзяржаўных сайтах часта апісвае «стандартны выпадак»; гэты чэк-ліст дапамагае запісаць, чым вы адрозніваецеся ад стандарту, і прыйсці са спісам канкрэтных пытанняў.

Чэк-ліст

Тэма	Статус	Нататкі
Што дазваляе мой бягучы статус адносна бізнесу	абмеркавана / частка / спытаць	
Падыходная падстава дазволу на пражыванне для маёй сітуацыі	абмеркавана / частка / спытаць	
Дакументы, тэрміны, выдаткі для абранага шляху	абмеркавана / частка / спытаць	
Тэрмін першага дазволу і ўмовы падаўжэння	абмеркавана / частка / спытаць	
Сувязь паміж статусам і рэгістрацыяй кампаніі: што спачатку	абмеркавана / частка / спытаць	
Што адбудзецца са статусам, калі праект зменіцца ці спыніцца	абмеркавана / частка / спытаць	
Уплыў майго статусу на членаў сям'і	абмеркавана / частка / спытаць	
Рознае грамадзянства і статус сярод заснавальнікаў	абмеркавана / частка / спытаць	
Афіцыйныя рэсурсы і інстытуцыі, адказныя за маё пытанне	абмеркавана / частка / спытаць	

Як зразумець, што гэта спрацавала

У вас ёсць абраны шлях легалізацыі з разуменнем тэрмінаў, выдаткаў і ўмоў падаўжэння. Рэгістрацыя кампаніі і план праекта ўзгоднены з вашым статусам, а не супярэчаць яму.

Дадатак 4.4 — Чэк-ліст КҮС (Ведай свайго кліента)

Як гэты інструмент дапамагае

Праверка КҮС — абавязковы крок пры адкрыцці рахунку і рэгулярная працэдура надалей. Гэты чэк-ліст дапамагае загадзя сабраць пакет дакументаў і тлумачэнняў, каб не атрымаць адмову ці замарожванне праз адсутнасць чагосьці. Для заснавальнікаў з Беларусі і Украіны падрыхтоўка асабліва важная — праверкі больш строга.

Перш чым запаўняць

- Збірайце дакументы і тлумачэнні загадзя, да падачы заяўкі.
- Калі ў вас яшчэ няма адказу, гэта нармальна — пазначце «падрыхтаваць».
- Захоўвайце пацвярджальныя дакументы для кожнага пункту (кантракт, рахунак, выпіска).
- Абнаўляйце чэк-ліст, калі змяняецца ваш статус ці дакументы.

Чэк-ліст

Што патрэбна	Ёсць? (так/частка/не)	Дзе атрымаць / у каго	Што падрыхтаваць
--------------	--------------------------	--------------------------	------------------

Дакументы, што пасведчаюць асобу, для ўсіх заснавальнікаў			
Пацвярджэнне статусу пражывання заснавальнікаў			
Дакументы рэгістрацыі кампаніі ці план рэгістрацыі			
Апісанне праекта: чым займаемся, хто кліенты, на якіх рынках			
Бізнес-мадэль: адкуль паступаюць грошы			
Паходжанне сродкаў (статутны капітал, зберажэнні, даход, пазыка, інвестыцыя)			
Чаканы абарот, валюты разлікаў			
Асноўныя краіны кантрагентаў			
Кантракты з кліентамі і падрадчыкамі, рахункі (пры наяўнасці)			
Кантактныя дадзеныя і лакальны адрас			
Тлумачэнне сувязяў з рынкам СНД і пацвярджальныя дакументы			

Дадатак: Карта экасістэмы ЛТ/ПЛ

Правярайце актуальнасць перад наведваннем — супольнасці і падзеі хутка змяняюцца.

Літва

Акселератары і праграмы

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Startup Lithuania	Нацыянальны хаб экасістэмы: падзеі, Startup-віза, гранты, база стартапаў	EN	startupilithuania.com
Startup Wise Guys	Акселератар B2B SaaS/Fintech, ~€100 тыс. інвестыцый, 400+ у партфелі	EN	startupwiseguys.com
Baltic Sandbox Ventures	B2B SaaS, фінтэх, каманды са Ёсходу, што выходзяць на Захад	EN	Bsv.venture
FIRSTPICK	Хуткі VC + акселератар для ранністадыйных балтыйскіх тэхстартапаў	EN	firstpick.vc
Ukreate Hub	Спецыяльна для ўкраінскіх заснавальнікаў і жанчын-прадпрымальніц у Літве	UK/EN	ukreatehub.eu

Каворкінгі

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Tech Zity / Tech Park	Найбуйнейшы стартап-кампус у Балтыі, 5 лакацый у Вільнюсе + мітапы	EN	techzity.com
Rockit Vilnius	Каворкінг, арыентаваны на фінтэх, буткемпы, стартап-падзеі	EN	rockitvilnius.com
Workland	Прэміум-каворкінг, 6 лакацый у Літве, дзённы пропуск ад €25	EN	wrkland.com
Talent Garden Vilnius	Каворкінг лічбавых інавацый, 230+ рэзідэнтаў, дзённы пропуск ад €25	EN	talentgarden.org
Spaces	Міжнародная сетка каворкінгаў з гнуткімі офісамі, перагаворнымі і падзеямі	EN	spacesworks.com

Рэгулярныя падзеі і нетворкінг

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Startup Meetup Vilnius	Штомесяц, Tech Park — 5 выступаў Open Mic + нетворкінг	EN	startupilthuania.com/events
Startup Fair	Гадавая флагманская канферэнцыя, 2000+ людзей, 430+ інвестараў, Pitch Battle	EN	startupfair.lt

Латвія

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
TechChill	Рэгіянальная канферэнцыя ў Рызе, 2500 удзельнікаў, 250+ інвестараў	EN	techchill.co

Хакатоны

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Hack4Vilnius	Штогод, кастрычнік, прызавы фонд €6000, гарадскія выклікі	EN/LT	hack4vilnius.lt
European Defense Tech Hackathon – Vilnius	Хакатон па абаронных тэхналогіях з менторствам, нетворкінгам і пітчынгам інвестарам	EN/LT	eurodefense.tech

Дыяспарныя супольнасці і рэсурсы для мігрантаў

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Ukreate Hub	Праграмы, гранты, кластары для ўкраінцаў у Літве	UK/EN	ukcreatehub.eu
International House Vilnius	Універсальны цэнтр для мігрантаў: міграцыя, падаткі, адкрыццё бізнесу, супольнасці	EN/RU/UK/LT	ihvilnius.lt
Razam	Беларуская арганізацыя грамадзянскай падтрымкі ў Літве	RU/BY	Razam (Instagram, Telegram, Facebook)

Бізнес-сеткі і рэкамендацыі

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
BNI Lithuania	Сетка бізнес-нетворкінгу і рэкамендацый; карысная для пошуку лакальных пастаўшчыкоў паслуг, прадпрымальнікаў, падрадчыкаў і надзейных рэкамендацый	LT/EN	bni.lt

Пошук падрадчыкаў і пастаўшчыкоў паслуг

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Paslaugos.lt	Маркетплейс лакальных паслуг і падрадчыкаў; карысны для практычных заданняў і пастаўшчыкоў паслуг	LT	paslaugos.lt
Rekvizitai.lt	Даведнік літоўскіх кампаній; карысны для праверкі кампаній і пастаўшчыкоў паслуг	LT/EN	rekvizitai.vz.lt/en

Юрыдычныя шаблоны і афіцыйныя рэсурсы

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Startup Lithuania — юрыдычныя дакументы	Тыповыя юрыдычныя дакументы для стартапаў: заснаванне, акцыянернае пагадненне, перадача правоў IB, NDA, апцыённае пагадненне, палітыка канфідэнцыяльнасці	EN	startuplithuania.com/legal-documents
Дзяржаўная інспекцыя абароны дадзеных	Афіцыйны орган абароны дадзеных; настановы і інфармацыя адносна GDPR	LT/EN	vdai.lrv.lt/en

Рэсурсы для пошуку першых карыстальнікаў

B2B

Назва	Што гэта	Спасылка
LinkedIn	Прафесійная сеткавая платформа для прамога аўтрычу да асоб, якія прымаюць рашэнні	LinkedIn
Rekvizitai.lt	База літоўскіх кампаній для вызначэння мэтавых кампаній	rekvizitai.vz.lt
Paslaugos.lt	Маркетплейс бізнес-паслуг для пошуку кліентаў малага бізнесу	paslaugos.lt
Падзеі Startup Lithuania	Стартап-мітапы і нетворкінг для customer discovery і пошуку пілотных магчымасцей	startuplithuania.com/events
LiMA (Літоўская асацыяцыя маркетынгу)	Прафесійная маркетынговая супольнасць з доступам да патэнцыйных B2B-карыстальнікаў	lima.lt

B2C

Назва	Што гэта	Спасылка
Skelbiu.lt	Найбуйнейшая літоўская платформа аб'яў для тэставання попыту і MVP-прапанов	skelbiu.lt
Naujamiesčio Revoliucija	Вялікая вільнюская суседская супольнасць для тэставання лакальных прадуктаў і паслуг	facebook.com

Užupio Bendruomenė	Лакальная супольнасць, падыходная для інтэрв'ю з кліентамі і зваротнай сувязі	facebook.com
Pilaitės Bendruomenė	Актыўная жылая супольнасць з патэнцыйнымі В2С-карыстальнікамі	facebook.com
Ieškau / Rekomenduoju Vilniuje	Папулярная рэкамендацыйная супольнасць для пошуку тэсціроўшчыкаў і збору водгукаў	facebook.com
r/lithuania	Вялікая літоўская анлайн-супольнасць для водгукаў і валідацыі	reddit.com

Афіцыйныя рэсурсы

Рэсурс	Што можна зрабіць ці праверыць	Сайт
Startup Lithuania / Innovation Agency	Экасістэма, Startup-віза, праграмы падтрымкі, навучальныя матэрыялы	startupilithuania.com
Дэпартамент міграцыі	Дазволы на пражыванне, статусы пражывання, сістэма MIGRIS	migracija.lt
Registru centras	Рэестр юрыдычных асоб, рэгістрацыя кампаній	registrucentras.lt
Дзяржаўная падатковая інспекцыя (VMI)	Падаткі, рэгістрацыя плацельшчыкам ПДВ	vmi.lt
Sodra	Сацыяльныя ўзносы	sodra.lt
Дзяржаўная інспекцыя абароны дадзеных (VDAI)	Пытанні GDPR	vdai.lrv.lt
International House Vilnius	Універсальны цэнтр для мігрантаў: міграцыя, падаткі, адкрыццё бізнесу	ihvilnius.lt

Польшча

Акселератары і праграмы

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
Polish-Ukrainian Startup Bridge	Да 100 000 злотых без долі для стартапаў, заснаваных украінцамі, менторства	Варшава	EN/UK	startupbridge.eu
Imaguru Warsaw	Хаб, заснаваны беларусамі, акселератар, каворкінг, партнёр Google for Startups	Варшава	EN/RU	imaguru.pl
Google for Startups Campus	Праграма Founders at Campus, да \$25 тыс. крэдытаў на воблака	Варшава	EN	startup.google.com/campus/warsaw
Google Ukraine Support Fund	Гранты \$100 тыс. + да \$350 тыс. крэдытаў на воблака для ўкраінскіх стартапаў	Варшава	EN	startup.google.com/programs/ukraine-support-fund
ReaktorX	\$50 тыс. за 5%, заснавальнікі да 25 гадоў з рэгіёну ЦУЕ, упершыню	Варшава	EN	reaktorx.com

Huge Thing / Startup Booster	Дааксэлерацыя без долі, фінансаваная PARP	Варшава/ Познань	EN/PL	hugething.vc
Female Startup Pre-accelerator	Гранты \$10 тыс. для польскіх і ўкраінскіх жанчын-заснавальніц	Варшава	EN	hugething.vc
Founder Institute Warsaw	Даранні акселератар, глабальная сетка, 200+ гарадоў	Варшава	EN	fi.co
Hubraum Kraków	Інкубатар Deutsche Telekom, 5G/IoT/AI/XR, без долі	Кракаў	EN	hubraum.com
Space3ac Poland Prize	Да €65 тыс. без долі, 80 гадз менторства, IoT/AI/PropTech	Гданьск	EN	polandprize.space3.ac

Хабы экасістэмы і арганізацыі

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
Startup Poland	Арганізацыя стартап-экасістэмы, арыенцір для польскай стартап-супольнасці, справаздачы і палітычная праца	Па ўсёй Польшчы	EN/PL	startuppoland.org/en

Каворкінгі

Назва	Што гэта	Горад	Спасылка
Imaguru Warsaw	Каворкінг + падкаст-студыя + падзеі, галоўны BY-хаб	Варшава	imaguru.pl
Google Campus Warsaw	Адкрытае кафэ + падзеі падчас публічных праграм	Варшава	startup.google.com/campus/warsaw
WeWork Warsaw	Некалькі лакацый	Варшава	wework.com
O4 by Olivia Business Centre	Найбуйнейшы каворкінг у Польшчы	Гданьск	oliviacentre.com
Mindspace	Прэміум-каворкінг са стартап-падзеямі і міжнароднай супольнасцю	Варшава	mindspace.me
shire	Гнуткія офісы і каворкінг для стартапаў і малога бізнесу	Варшава	shire.pl

Рэгулярныя падзеі і нетворкінг

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
Venture Café Thursday Gathering	Бясплатна, кожныя два тыдні, CIC — найлепшая адкрытая кропка ўваходу ў Варшаве	Варшава	EN	venturecafewarsaw.org
AI Tinkerers Warsaw	Штомесячныя мітапы + хакатоны для AI-распрацоўшчыкаў	Варшава	EN	warsaw.aitinkerers.org

Warsaw–Kyiv Tech Hub	Штогод, лістапад — украінскія стартапы пітчаюць інвестарам	Варшава	EN/UK	startupbridge.eu
EU-Ukraine Tech Summit	Штогод, красавік, Google Campus — 200+ удзельнікаў	Варшава	EN	eu-ukrainetechsummit.com
Imaguru Demo Day	Штогод, снежань — 10 стартапаў × 10 інвестараў	Варшава	EN/RU	imaguru.pl

Хакатоны

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
HackYeah	Найбуйнейшы афлайн-хакатон Еўропы, 3000+ удзельнікаў, 24 гадз	Кракаў	EN	hackyeah.pl
EUDIS Defence Hackathon	Вясна + восень, адкрыты для рэзідэнтаў ЕС і Украіны	Кракаў	EN	eudis-hackathon.eu
NATO Innovation Challenge	Штогод, адкрыты для ўкраінцаў з 2025 года		EN	innovationhub-act.org

Дыяспарныя супольнасці і чаты

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Ů Hub	Галоўная беларуская стартап-супольнасць у Польшчы, ~2800 удзельнікаў	RU	t.me/uhub_by
Ů Hub jobs	Дошка вакансій для BY tech-супольнасці ў Польшчы	RU	t.me/uhubitjobs
Polish-Ukrainian Startup Bridge	Супольнасць + акселерацыя для ўкраінскіх заснавальнікаў	EN/UK	startupbridge.eu
Ukrainian House Warsaw	Цэнтр падтрымкі, актывізацыя на рынку працы, падзеі для ўкраінцаў	UK/PL	ukrainskidom.pl
Diiia.City United	Асацыяцыя ўкраінскіх тэхкампаній, 110+ удзельнікаў	UK/EN	diiacityunited.org
Imaguru Warsaw community	Падзеі і сетка для BY/UA заснавальнікаў	EN/RU	imaguru.pl
Ukrainian IT Communities	Адкрыты каталог украінскіх IT-супольнасцей і Telegram-груп	UK	github.com/nikit0ns/Ukrainian_IT_Communities

Бізнес-сеткі і рэкамендацыі

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
BNI Polska	Сетка бізнес-нетворкінгу і рэкамендацый; карысная для пошуку лакальных	Па ўсёй Польшчы	PL	bnipolska.pl

	бізнес-кантактаў, пастаўшчыкоў паслуг і рэкамендацый			
--	--	--	--	--

Пошук падрадчыкаў і пастаўшчыкоў паслуг

Назва	Што гэта	Горад	Мова	Спасылка
ALEO	Даведнік польскіх кампаній; карысны для пошуку і праверкі кампаній і пастаўшчыкоў паслуг	Па ўсёй Польшчы	PL	aleo.com/pl
Useme	Платформа фрылансераў і аддаленых падрадчыкаў; карысная для дызайну, распрацоўкі, маркетынгу, перакладу і бізнес-падтрымкі	Па ўсёй Польшчы / аддалена	EN/PL	useme.com/en

Юрыдычныя шаблоны і афіцыйныя рэсурсы

Назва	Што гэта	Мова	Спасылка
Innovations Hub Foundation Documents	Юрыдычныя шаблоны і практычныя дапаможнікі для польскай стартап-экасістэмы	EN/PL	innovationshub.pl/en/documents
Personal Data Protection Office	Афіцыйны орган абароны дадзеных; інфармацыя і настановы адносна GDPR	PL/EN	uodo.gov.pl/en

Рэсурсы для пошуку першых карыстальнікаў

B2B

Назва	Што гэта	Спасылка
LinkedIn	Прафесійная сеткавая платформа для прамора аўтрычу да асоб, якія прымаюць рашэнні, і першых B2B-інтэрв'ю	LinkedIn
DMSales	Платформа для генерацыі лідаў	dmsales.com
Panorama Firm	Польскі бізнес-даведнік; карысны для пошуку мэтавых кампаній і лакальных пастаўшчыкоў паслуг	panoramafirm.pl
Venture Cafe Warsaw	Адкрытая стартап-супольнасць нетворкінгу; карысная для customer discovery і сеткі заснавальнікаў	venturecafewarsaw.org
Infoshare	Тэхналагічная і стартап-канферэнцыя ў Польшчы; карысная для сустрэч з кампаніямі, заснавальнікамі і партнёрамі	infoshare.pl
Wolves Summit	Стартап- і інвестарскі нетворкінг-заход; карысны для B2B-кантактаў, пілотаў і партнёрстваў	wolvessummit.com

B2C

Назва	Што гэта	Спасылка
OLX.pl	Найбуйнейшая польская маркетплейс-платформа; карысная для тэставання попыту, пілотных прапаноў і лакальных паслуг	olx.pl

Spotted Warszawa	Лакальная Facebook-супольнасць; карысная для пошуку першых карыстальнікаў і збору водгукаў	facebook.com
Spotted Kraków	Лакальная Facebook-супольнасць для тэставання лакальных паслуг і прадуктаў	facebook.com
Warszawa Lokalnie	Варшаўская лакальная супольнасць; карысная для тэставання MVP і інтэрв'ю з кліентамі	facebook.com
Wykop.pl	Польская анлайн-супольнасць; карысная для водгукаў адносна лічбавых, AI і tech-прадуктаў	wykop.pl
AI Tinkerers Warsaw	AI-супольнасць для тэставання MVP, водгукаў і нетворкінгу	warsaw.aitinkerers.org

Афіцыйныя рэсурсы

Рэсурс	Што можна зрабіць ці праверыць	Сайт
biznes.gov.pl	Рэгістрацыя і вядзенне бізнесу, рэестр CEIDG	biznes.gov.pl
gov.pl	Дзяржаўны партал, агульная інфармацыя	gov.pl
KRS	Нацыянальны судовы рэестр (кампаній)	ekrs.ms.gov.pl
podatki.gov.pl	Падатковая інфармацыя і дэкларацыі	podatki.gov.pl
ZUS	Сацыяльныя ўзносы	zuz.pl
UODO	Управа абароны персанальных дадзеных, GDPR	uodo.gov.pl
PARP	Праграмы падтрымкі прадпрымальнікаў	parp.gov.pl
UdSC	Управа ў справах замежнікаў, статусы і дазволы на пражыванне	udsc.gov.pl

Знешняя падтрымка: ментары, спецыялісты і прафесійныя паслугі

Літва

Тып падтрымкі	Арганізацыя / Платформа	Карысна для	Сайт
Дзяржаўная падтрымка	Innovation Agency Lithuania	Гранты, фінансаванне стартапаў, інавацыйныя праграмы, менторства і падтрымка інтэрнацыяналізацыі	inovacijuagentura.lt
Венчурны капітал	LT VCA	Сувязі з венчурнымі фондамі, ментарамі-інвестарамі і літоўскай інвестыцыйнай экасістэмай	ltvca.lt
Акселератар	Plug and Play Lithuania	Міжнародны акселератар з глабальнымі ментарамі, карпаратыўнымі партнёрамі і праграмамі	plugandplaytechcenter.com
Супольнасць заснавальнікаў	Vilnius Founders	Сеткавыя падзеі, супольнасць заснавальнікаў, навучанне ад	vilniusfounders.com

		аднадумцаў і прадстаўленне інвестарам	
Бізнес-ментары	XMentor Pro	Анлайн-сесіі менторства з досведчанымі заснавальнікамі і бізнес-дарадцамі	xmentor.pro
Кар’ерныя і бізнес-ментары	iDialogue	Ментары з маркетынгу, HR, лідэрства і развіцця бізнесу	idialogue.lt
Ментары з інавацый	INNO HUB Lithuania	Валідацыя прадукту, гатоўнасць да інвестыцый і маштабаванне бізнесу	innohub.lt
Выканаўчае менторства	LT Big Brother	Менторства ад старэйшых кіраўнікоў і міжнародных бізнес-лідэраў	ltbigbrother.com
Фрылансеры	Upwork	Распрацоўшчыкі, дызайнеры, маркеталагі і спецыялісты для распрацоўкі MVP	upwork.com
Лакальныя фрылансеры	Freelanceria.lt	Літоўскія распрацоўшчыкі, дызайнеры і лічбавыя спецыялісты	freelanceria.lt
Юрыдычныя паслугі	Sorainen	Рэгістрацыя стартапу, кантракты, IB і падтрымка GDPR	sorainen.com
Юрыдычныя паслугі	Ellex Valiunas	Юрыдычная падтрымка для стартапаў, фандрэйзінгу і карпаратыўных пытанняў	ellex.legal
Юрыдычныя паслугі	Cobalt	Юрыдычныя кансультацыі адносна стварэння кампаніі, інвестыцый і інтэлектуальнай уласнасці	cobalt.legal

Польшча

Тып падтрымкі	Арганізацыя / Платформа	Карысна для	Сайт
Ментары і бізнес-анёлы	Cobin Angels	Бізнес-анёлы, стратэгічнае менторства (smart money) і сетка інвестараў	cobinangels.com
Ментары і інкубатар	Startup Hub Poland	Менторства, падтрымка выхаду на рынак і стартап-праграмы для замежных заснавальнікаў	startuphub.pl
Менторства	Youth Business Poland	Доўгатэрміновыя праграмы менторства для прадпрыемальнікаў і стартапаў	bp.org.pl
Стартап-супольнасць	Vestbee	Сувязь са стартапамі, ментарамі і інвестарамі ў Цэнтральнай і Усходняй Еўропе	vestbee.com
Стартап-супольнасць	Venture Café Warsaw	Сеткавыя падзеі, супольнасць заснавальнікаў і экасістэмныя сувязі	venturecafewarsaw.org

Бізнес-ментары	XMentor Pro	Анлайн-сесіі менторства з заснавальнікамі і бізнес-дарадцамі	xmentor.pro
Фрылансеры	Upwork	Распрацоўшчыкі, дызайнеры, маркеталагі і спецыялісты для распрацоўкі MVP	upwork.com
Юрыдычныя паслугі	LAWMORE	VC, IB, GDPR, інвестыцыйныя раунды і юрыдычная падтрымка стартапаў	lawmore.pl
Юрыдычныя паслугі	Wardyński & Partners	Карпаратыўныя, IB і стартап юрыдычныя паслугі	wardynski.com.pl
Бухгалтэрыя	Grant Thornton Poland	Бухгалтэрыя, падатковае кансультаванне і фінансавыя паслугі для стартапаў	grantthornton.pl
Бухгалтэрыя	BDO Poland	Бухгалтэрыя, аўдыт і падатковае кансультаванне для стартапаў	bdo.pl
Бухгалтэрыя	inFakt	Анлайн-платформа бухгалтэрыі для стартапаў і фрылансераў	infakt.pl
Бізнес-інкубатар	Moja Firma	Бізнес-інкубаванне і аперацыйная падтрымка для заснавальнікаў	moja-firma.org
Бізнес-інкубатар	English Wizards	Бізнес-інкубатар і падтрымка для замежных прадпрыемстваў	englishwizards.org
Найм персаналу	No Fluff Jobs	Найм распрацоўшчыкаў і тэхналагічных спецыялістаў	nofluffjobs.com
Найм персаналу	Just Join IT	Рэкрутынг інжынераў-праграмістаў і IT-спецыялістаў	justjoin.it
Праверка кампаній	KRS	Праверка зарэгістраваных кампаній і юрыдычных асоб у Польшчы	ekrs.ms.gov.pl

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

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

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

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

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

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



Co-funded by
the European Union

G | M | F

The German Marshall Fund
of the United States
STRENGTHENING TRANSATLANTIC COOPERATION