
AEB
Association of European Businesses
AEBRUS.RU
EURASIA IN FOCUS:
NEW PATHS TO SHARED GROWTH AND PROSPERITY
ЕВРАЗИЯ В ФОКУСЕ:
НОВЫЕ ПУТИ К ОБЩЕМУ РОСТУ И ПРОЦВЕТАНИЮ

Dear readers,



ULF SCHNEIDER

CHAIRMAN OF THE BOARD, ASSOCIATION OF EUROPEAN BUSINESSES



TADZIO SCHILLING

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, ASSOCIATION OF EUROPEAN BUSINESSES

We are pleased to present the first-ever AEB publication dedicated to doing business in the Eurasian region and released to coincide with the flagship conference "The Eurasian region amid economic transformation: shared responses through business-government dialogue."

The AEB's focus on Eurasian issues reflects both a long history of engagement and a continuing strategic business priority. Many AEB members have already conducted business in the EAEU countries, while others are exploring opportunities to enter the markets of Central Asia and the Caucasus.

Over the years, the Association organized business missions across the Eurasian region, held high-level meetings with local officials and assessed the region's investment potential for the benefit of its members. During this period, several memoranda of understanding and partnership agreements were signed with regional chambers and organizations. AEB representatives regularly participate in major economic forums and key conferences addressing Eurasian issues. For the past four years, AEB has published a Eurasian newsletter jointly with the European Business Association of Kazakhstan, the Europe-Uzbekistan Association for Economic Cooperation, and the European Belarusian Business Association.

The magazine brings together materials that reveal various aspects of Eurasian business topics. The first section is devoted to the rapidly growing investment attractiveness of the countries of Central Asia and the Caucasus, as well as the region's evolution into a major trade, transit and logistics hub. The second section covers competition and public procurement, customs and technical regulations, and the implementation of common EAEU rules. The concluding part reviews the prospects for European businesses in the region and presents a view of Eurasia as a space for not only economic but also humanitarian cooperation.

We would like to express our sincere gratitude to all the authors for their insightful contributions. We hope that these materials will be useful to business leaders, industry experts, public authorities and a wide audience interested in Eurasian issues.

Enjoy your reading!

Уважаемые читатели!

УЛЬФ ШНАЙДЕР

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ, АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА

ТАДЗИО ШИЛЛИНГ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА

Мы рады представить первую в истории публикацию АЕБ, посвящённую ведению бизнеса в евразийском регионе и приуроченную к флагманской конференции «Евразийский регион в эпоху экономической трансформации: совместные решения через диалог бизнеса и власти».

Интерес АЕБ к евразийской повестке обусловлен как давними связями с регионом, так и его стратегической значимостью для бизнеса. Многие члены Ассоциации уже работают в странах ЕАЭС, в то время как другие изучают возможности выхода на рынки Центральной Азии и Кавказа. На протяжении нескольких лет АЕБ в интересах своих членов организовывала бизнес-миссии в страны евразийского региона, проводила встречи на высоком уровне с местными официальными лицами и оценивала инвестиционный потенциал региона. За этот период было подписано несколько меморандумов о взаимопонимании и соглашений о партнёрстве с региональными палатами и организациями. Представители АЕБ регулярно участвуют в экономических форумах и ключевых конференциях, посвящённых евразийским вопросам. Последние четыре года АЕБ совместно с Европейской бизнес-ассоциацией Казахстана (EUROBAK), Европейско-узбекской ассоциацией по экономическому сотрудничеству (EUROUZ) и Европейско-белорусской бизнес-ассоциацией (ЕВВА) выпускает евразийский информационный бюллетень.

В журнале собраны материалы, раскрывающие различные аспекты евразийской деловой активности. Первый раздел посвящён стремительно растущей инвестиционной привлекательности стран Центральной Азии и Кавказа, а также превращению региона в крупный торговый, транзитный и логистический хаб. Второй раздел охватывает вопросы конкуренции и государственных закупок, таможенного и технического регулирования, применения единых правил ЕАЭС. В заключительной части рассматриваются перспективы европейского бизнеса в регионе и представлен взгляд на Евразию как на пространство не только экономического, но и гуманитарного сотрудничества.

Мы выражаем искреннюю благодарность авторам за содержательные материалы. Надеемся, что они будут полезны руководителям компаний, отраслевым экспертам, представителям органов государственной власти и всем, кто интересуется евразийской тематикой.

Приятного чтения!

Dear Colleagues,



BAKYTZHAN SAGINTAYEV

CHAIRMAN OF THE BOARD OF THE EURASIAN ECONOMIC COMMISSION

The Association of European Businesses and the Eurasian Economic Commission have a long-standing record of constructive cooperation. Over the years, we have worked together on a range of issues of practical importance to companies operating across the markets of the Eurasian Economic Union.

The Commission attaches great importance to the views of the business community. Businesses are best placed to assess how regulatory decisions work in practice, identify barriers as they arise and offer concrete proposals for improving regulation.

Our engagement on customs regulation has traditionally been substantive. Across the Union, the time required for customs operations and the number of required documents continue to decrease, while new opportunities are being created for compliant businesses engaged in international trade.

Modern transit mechanisms and digital services are being introduced, including automated release of goods and electronic declarations. Information exchange between the customs authorities of the Member States continues to expand, while further improvements are being made to the Authorized Economic Operator framework, which is based on international standards and provides additional customs simplifications.

Our work with the Association extends to technical regulation, providing a forum to discuss how common product requirements are applied in practice, promote greater consistency in regulatory approaches and give businesses greater clarity on the rules governing the Union's common market.

Our cooperation also encompasses competition and public procurement. Our focus is on transparent, clearly defined rules and ensuring that businesses understand EAEU competition requirements and the opportunities available in the common market.

Intellectual property is also part of our joint agenda, with the AEB's annual thematic events providing an established forum for professional discussion in this area. This work enables us to take account of new challenges arising from the advancement of digital technologies and cross-border trade and to identify effective approaches to the protection of intellectual property rights.

Meaningful business engagement is essential to the continued progress of Eurasian economic integration.

Today, the Eurasian Economic Union brings together the markets of five Member States and provides common rules across key areas of economic activity. Our task is to ensure that businesses fully benefit from integration through fewer barriers, lower costs, better transport connectivity, greater digitalization and a more favourable business environment.

The Eurasian Economic Union is open to mutually beneficial cooperation with international businesses. Foreign companies operating in the Member States invest, create jobs, introduce modern technologies and establish long-term production ties, thereby contributing to the economic progress of our countries.

The Commission maintains an active dialogue with international business and keeps foreign partners informed about integration within the EAEU and the opportunities offered by its common market. It is important to us that this engagement delivers practical solutions and strengthens business ties.

Technological transformation is opening up new prospects. We see considerable potential for working with business communities, including the AEB, to develop digital transport corridors, electronic document management and modern data-exchange standards, and to harness artificial intelligence and big data in trade, logistics and customs administration.

In 2026, artificial intelligence assumed a prominent place on the Eurasian integration agenda. On the sidelines of the Eurasian Economic Forum, the Heads of the EAEU Member States adopted a Joint Statement on the Responsible Development of Artificial Intelligence in the Union. The document reflects our countries' shared interest in using new technologies to enhance the competitiveness of our economies.

Industrial and technological cooperation is another area of interest. The Member States attach considerable importance to attracting investment, technological renewal, strengthening production ties and knowledge sharing. The experience and expertise of AEB companies can also prove valuable in this area.

The Eurasian Economic Commission remains open to substantive dialogue with the business community and stands ready to expand cooperation in practical areas.

I am confident that our long-standing engagement with the Association of European Businesses will continue to contribute to improving the business environment, enhancing regulatory transparency and predictability, and creating new opportunities for companies across the Eurasian space.

Уважаемые коллеги!

БАКЫТЖАН САГИНТАЕВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОЛЛЕГИИ ЕВРАЗИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОМИССИИ

Ассоциацию европейского бизнеса и Евразийскую экономическую комиссию связывает многолетнее и конструктивное сотрудничество. За это время накоплен опыт совместной работы по вопросам, имеющим практическое значение для компаний, работающих на рынках Евразийского экономического союза.

Для Комиссии принципиально важно учитывать позицию делового сообщества. Именно бизнес на практике оценивает эффективность принимаемых решений, сталкивается с возникающими барьерами и может предложить конкретные подходы к совершенствованию регулирования.

Традиционно предметный характер носит взаимодействие по вопросам таможенного регулирования. В Союзе последовательно сокращаются сроки проведения таможенных операций и перечень необходимых документов, расширяются возможности для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности.

Внедряются современные механизмы транзита и цифровые сервисы, включая автоматический выпуск товаров и электронное декларирование, развивается информационное взаимодействие таможенных органов государств-членов. Совершенствуется институт уполномоченного экономического оператора, основанный на международных стандартах и предусматривающий дополнительные упрощения при совершении таможенных операций.

Работа с Ассоциацией ведётся и в сфере технического регулирования. Она позволяет обсуждать практику применения единых требований к продукции, способствует сближению подходов и помогает бизнесу лучше ориентироваться в регуляторной среде общего рынка Союза.

Наше сотрудничество охватывает вопросы конкуренции и государственных закупок. Задача состоит в обеспечении прозрачных и понятных правил, а также в том, чтобы требования конкурентного права ЕАЭС и возможности общего рынка были понятны предпринимателям.

В совместную повестку входят и вопросы интеллектуальной собственности. Их обсуждение традиционно проходит в том числе в рамках ежегодных тематических мероприятий на площадке Ассоциации. Такая работа позволяет учитывать новые вызовы, связанные с развитием цифровых технологий и трансграничной торговли, и искать эффективные подходы к защите прав интеллектуальной собственности.

Убеждён, что участие бизнеса является необходимым условием дальнейшего развития евразийской экономической интеграции.

Сегодня Евразийский экономический союз объединяет рынки пяти государств, на пространстве которых последовательно формируются общие правила в ключевых сферах экономической деятельности. Наша задача состоит в том, чтобы преимущества интеграции в полной мере ощущал бизнес: за счёт устранения барьеров, снижения издержек, повышения транспортной связанности, цифровизации процессов и создания более благоприятных условий для ведения бизнеса.

Евразийский экономический союз открыт для взаимовыгодного сотрудничества с зарубежным бизнесом. Компании, которые работают в государствах-членах, осуществляют инвестиции, создают рабочие места, внедряют современные технологии и выстраивают долгосрочные производственные связи, вносят вклад в экономическое развитие наших стран.

Комиссия развивает контакты с международными деловыми кругами, знакомит зарубежных партнёров с интеграционными процессами и возможностями общего рынка ЕАЭС. Для нас важно, чтобы такое взаимодействие способствовало решению прикладных вопросов и расширению деловых связей.

Новые перспективы открывает технологическая трансформация экономики. Значительный потенциал для сотрудничества с деловыми сообществами, включая АЕБ, видим в развитии цифровых транспортных коридоров, электронного документооборота и современных стандартов обмена данными, а также в применении искусственного интеллекта и больших данных в торговле, логистике и таможенном администрировании.

В 2026 году искусственный интеллект занял заметное место в интеграционной повестке. На полях Евразийского экономического форума главы государств ЕАЭС приняли Совместное заявление об ответственном развитии искусственного интеллекта в Союзе. Этот документ отражает общую заинтересованность наших стран в использовании новых технологий для укрепления конкурентоспособности экономик государств Союза.

Интерес представляет также промышленная и технологическая кооперация. Государства Союза уделяют большое внимание привлечению инвестиций, технологическому обновлению, укреплению производственных связей и обмену компетенциями. Уверен, что опыт и экспертиза компаний Ассоциации европейского бизнеса могут быть востребованы и в этой сфере.

Евразийская экономическая комиссия открыта к содержательному диалогу с деловым сообществом и готова к расширению практического сотрудничества.

Уверен, что наше многолетнее взаимодействие с Ассоциацией европейского бизнеса будет и впредь способствовать совершенствованию деловой среды, повышению прозрачности и предсказуемости регулирования, созданию новых возможностей для компаний на евразийском пространстве.

Dear readers,



AZIZ ABDUKHAKIMOV

ADVISOR TO THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN ON ENVIRONMENTAL ISSUES – CHAIRMAN OF THE NATIONAL COMMITTEE ON ECOLOGY AND CLIMATE CHANGE

I am pleased to welcome you to the pages of a special issue of the AEB magazine dedicated to the prospects for developing economic cooperation in Eurasia.

Today, the Eurasian space is becoming a territory of new opportunities, where sustainable development, innovation, and responsible partnership form the foundation for long-term economic growth.

In Uzbekistan, large-scale reforms are being consistently implemented, aimed at creating a favourable investment climate, developing the private sector, and transitioning to a green economy. Today, we view sustainable development not only as an environmental agenda, but also as one of the key drivers for attracting investment, implementing modern technologies, and increasing economic competitiveness.

In 2026, the country is implementing 2,379 investment projects, of which 171 projects fall into the category of green investments with a total volume of USD 31.1 billion. Already today, 76 green projects valued at USD 6.7 billion have been launched, confirming the strong interest of international partners in Uzbekistan's environmental modernization.

Special attention is being paid to the development of modern environmental infrastructure. We are implementing projects for constructing waste-to-energy facilities, developing a safe system for managing industrial waste, implementing water-saving technologies, restoring degraded lands, digitizing environmental monitoring, and preserving biodiversity. These areas open wide opportunities for international investors, financial institutions, and technology companies.

The National Committee on Ecology and Climate Change of the Republic of Uzbekistan is currently implementing 11 major investment projects with a total cost of USD 1.7 billion, and is also coordinating 52 international grant projects totaling USD 239 million, covering issues of climate adaptation, nature conservation, and sustainable development.

A landmark event for our country was the holding of the Eighth Assembly of the Global Environment Facility (GEF) in Samarkand. The forum brought together more than two thousand delegates from around the world and confirmed Uzbekistan's status as an authoritative international platform for discussing issues of climate, environmental protection, and sustainable development. As a result of the Assembly, agreements were reached on implementing new national and regional environmental projects worth over USD 50 million.

An important practical continuation of the Assembly was the international Eco Expo Central Asia 2026 exhibition, which united representatives of government, business, science, and the investment community from 150 countries. More than 8,500 participants, 116 pavilions of environmental technologies, 37 startups, and approximately 300 signed agreements served as convincing confirmation of growing interest in Central Asia as a promising region for implementing green investment projects.

Taking this opportunity, I invite you to participate in the international Eco Expo Central Asia 2027 exhibition, which will take place in June 2027 in Tashkent in parallel with the Tashkent International Investment Forum under the motto "Sustainable Development and Green Investments." I am confident that the synergy of two major international platforms will create unique opportunities for open dialogue between government, business, financial institutions, and the scientific community, will allow for the presentation of cutting-edge environmental technologies, attract new investments, and bring international cooperation in the field of the green economy to a qualitatively new level.

We will be delighted to welcome you to Uzbekistan and together open new opportunities for sustainable development and mutually beneficial partnership.

Уважаемые читатели!

АЗИЗ АБДУХАКИМОВ

СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО ВОПРОСАМ ЭКОЛОГИИ – ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОГО КОМИТЕТА ПО ЭКОЛОГИИ И ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

Рад приветствовать вас на страницах специального выпуска журнала Ассоциации европейского бизнеса, посвящённого перспективам развития экономического сотрудничества в Евразии.

Сегодня Евразийское пространство становится территорией новых возможностей, где устойчивое развитие, инновации и ответственное партнёрство формируют основу долгосрочного экономического роста.

В Узбекистане последовательно реализуются масштабные реформы, направленные на создание благоприятного инвестиционного климата, развитие частного сектора и переход к зелёной экономике. Сегодня устойчивое развитие рассматривается нами не только как экологическая повестка, но и как один из ключевых драйверов привлечения инвестиций, внедрения современных технологий и повышения конкурентоспособности экономики.

В 2026 году в стране реализуются 2379 инвестиционных проектов, из которых 171 проект относится к категории зелёных инвестиций с общим объёмом 31,1 млрд долларов США. Уже сегодня введены в эксплуатацию 76 зелёных проектов стоимостью 6,7 млрд долларов США, что подтверждает высокий интерес международных партнёров к экологической модернизации Узбекистана.

Особое внимание уделяется развитию современной экологической инфраструктуры. Мы реализуем проекты по строительству предприятий по производству энергии из отходов, развитию безопасной системы обращения с промышленными отходами, внедрению водосберегающих технологий, восстановлению деградированных земель, цифровизации экологического мониторинга и сохранению биоразнообразия. Эти направления открывают широкие возможности для международных инвесторов, финансовых институтов и технологических компаний.

Национальный комитет по экологии и изменению климата Республики Узбекистан сегодня реализует 11 крупных инвестиционных проектов общей стоимостью 1,7 млрд долларов США, а также координирует 52 международных грантовых проекта на сумму 239 млн долларов США, охватывающих вопросы климатической адаптации, охраны природы и устойчивого развития.

Знаковым событием для нашей страны стало проведение в Самарканде Восьмой Ассамблеи Глобального экологического фонда (ГЭФ). Форум объединил более двух тысяч делегатов со всего мира и подтвердил статус Узбекистана как авторитетной международной площадки для обсуждения вопросов климата, охраны окружающей среды и устойчивого развития. По итогам Ассамблеи достигнуты договорённости о реализации новых национальных и региональных экологических проектов на сумму свыше 50 млн долларов США.

Важным практическим продолжением Ассамблеи стала международная выставка Eco Expo Central Asia 2026, объединившая представителей государства, бизнеса, науки и инвестиционного сообщества из 150 стран мира. Более 8,5 тысячи участников, 116 павильонов экологических технологий, 37 стартапов и порядка 300 подписанных соглашений стали убедительным подтверждением растущего интереса к Центральной Азии как к перспективному региону для реализации зелёных инвестиционных проектов.

Пользуясь случаем, приглашаю вас принять участие в международной выставке Eco Expo Central Asia 2027, которая состоится в июне 2027 года в Ташкенте параллельно с Ташкентским международным инвестиционным форумом под девизом «Устойчивое развитие и зелёные инвестиции». Уверен, что синергия двух крупнейших международных площадок создаст уникальные возможности для открытого диалога между государством, бизнесом, финансовыми институтами и научным сообществом, позволит представить передовые экологические технологии, привлечь новые инвестиции и вывести международное сотрудничество в сфере зелёной экономики на качественно новый уровень.

Будем рады приветствовать вас в Узбекистане и вместе открыть новые возможности для устойчивого развития и взаимовыгодного партнёрства.

Contents

PART 1

Snapshot of the Eurasian business landscape 07

Central Asia and the Caucasus: the next investment and business hotspot 08

The Eurasian opportunity: navigating five markets at a moment of transformation 16

Kazakhstan as a logistics hub for Central Asia: from infrastructure challenges to operational solutions 25

New market prospects for sanitary ware and bathroom products in Central Asia 31

PART 2

Frameworks and practice of Eurasian integration 37

Competition and public procurement as key areas of functioning of an integration union 38

Authorized economic operator: improving the efficiency of international trade operations 42

Overview of trends in EAEU technical regulation: from rulemaking to the administration of evidence 48

Veterinary medicinal products: implementing common rules in the EAEU 54

PART 3

Dialogue on Eurasian prospects and partnerships 61

On business, culture, and cooperation in Eurasia 62

Eurasian integration for business: from removing barriers to creating opportunities 66

The future of European business in Uzbekistan 72

Содержание

РАЗДЕЛ 1

Обзор делового ландшафта Евразии 07

Центральная Азия и Кавказ: следующая точка притяжения инвестиций и бизнеса 11

Возможности Евразии: обзор пяти рынков в период трансформации 20

Казахстан как логистическая база для Центральной Азии: от инфраструктурных вызовов к операционным решениям 28

Новые перспективы рынка сантехники и товаров для ванных комнат в Центральной Азии 34

РАЗДЕЛ 2

Основы и практика евразийской интеграции 37

Конкуренция и государственные закупки как ключевые сферы функционирования интеграционного объединения 40

Уполномоченный экономический оператор: повышение эффективности функции ВЭД 45

Обзор тенденций технического регулирования ЕАЭС: от нормотворчества к администрированию доказательств 51

Евразийская интеграция через призму рынка ветпрепаратов 57

РАЗДЕЛ 3

Диалог о евразийских перспективах и партнёрстве 61

О бизнесе, культуре и сотрудничестве в Евразии 64

Евразийская интеграция для бизнеса: от устранения барьеров к созданию возможностей 69

Будущее европейского бизнеса в Узбекистане 74

Part
1

Snapshot of the Eurasian business landscape

Обзор делового ландшафта Евразии

Раздел
1

Central Asia and the Caucasus: the next investment and business hotspot



CHRISTOPHER WEAFER

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, MACRO-ADVISORY

Ten years ago, the eight countries that make up Central Asia (Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan) and the Caucasus (Armenia, Azerbaijan, Georgia) had a combined GDP of USD 412 bln and a population of 86 million. Today those numbers are USD 712 bln and 102 million. The region is the fastest growing geography in the world with most states expected to post growth of at least 5% in 2026, and some will approach 10% growth.

Most countries in the region drifted, in investment and development terms, for most of the first ten to fifteen years after independence in the early 1990s. Large-scale Western investment into hydrocarbons in Kazakhstan and Azerbaijan were the exception. But the start of China's One Belt, One Road (now referred to as BRI) proved to be a game changer as Beijing pushed money into Central Asia and the Caucasus as fast as new rail lines were laid.

It means that, today, China is the dominant trade and investment partner for all states across the region, except for hydrocarbon sales from Kazakhstan and Azerbaijan (mostly to EU markets). China has a trade surplus with all except for Turkmenistan and Mongolia, although both are highly dependent on China as is the destination for almost 90% of their respective exports. China is also the largest investor in all states, again except for Caspian hydrocarbon investment projects.

Ironically, Russia sanctions have helped to reduce that China dependency and to open the region to greater interest and, albeit small, investment from the G7/EU nations. The sanctions against Russia, starting in 2014, and accelerating from February 2022, also boosted trade and investment with international markets as Brussels spent, and is spending, billions of euros to build a trade route (the Middle Corridor) that by-passes Russia (Figure 1).

Figure 1. Middle Corridor Transport Route (TITR/TRACECA)



Source: Macro-Advisory

Table 1. Central Asia and Caucasus: economy and population

	GDP Nominal USD bln, 2025	GDP Growth % YoY, 2025	Population mln, 2025	GDP per Capita USD, 2025	GDP per Capita, PPP USD, 2025E
CENTRAL ASIA					
Kazakhstan	302.7	6.5	20.6	14 855	36 900
Kyrgyz Republic	21.6	11.1	7.4	2 985	7 190
Tajikistan	17.5	8.4	10.9	1 695	4 850
Turkmenistan*	77.4	3.6	7.6	11 590	18 500
Uzbekistan	147.0	7.7	38.0	3 850	10 700
CAUCASUS					
Armenia	31.9	7.2	3.1	9 520	20 500
Azerbaijan	75.9	1.4	10.4	7 325	22 300
Georgia	38.2	7.5	3.9	10 350	26 000
AGGREGATE	**712.2**		**101.9**		

* Turkmenistan is based on officially reported data, which is often limited and opaque

Sources: International Monetary Fund (IMF), National Statistics Services, World-O-Meters

The expansion of trade route investment is set against a backdrop of growing U.S. and EU interest in Central Asia's mineral resources. As global demand for nuclear power grows, so too is demand for uranium. Kazakhstan is the world's biggest producer, but almost all other Central Asian states are, or can be, significant producers. There is also evidence of large commercial quantities of so-called critical minerals in most countries. Both Washington and Brussels, along with many Asian states, are actively looking for new sources as China — the world's dominant supplier — is no longer viewed as a safe supplier.

Governments in Central Asia and the Caucasus are cooperating more closely. Apart from benefiting from the expanding transport routes and investment into mineral resources, the emerging spider's web of rail and road routes across the region allows all states (all of which are landlocked apart from Georgia which has ports on the Black Sea) easier access to new trade partners and to global markets via the seaports in the Gulf and eastern Mediterranean. The growth in China, G7/EU/Gulf interest in investing in the region means that all states have significant opportunity to expand trade partnerships and to leverage off their new geopolitical and geographic importance to maintain the high growth rates for many more years (Table 1).

For investors, the growth and relatively better predictability in economic conditions are half of the critical formula to invest. The other half is political stability. Most countries in the region are today considerably more stable in terms of government and leadership succession.

Many states have started to address some of the issues that have restrained investment and trade in the past. Tackling the perception of corruption and streamlining the often-cumbersome bureaucracy facing investors and businesses looking to work in individual countries. Most governments now have very active anti-corruption and well-supported anti-corruption agencies which have pursued and prosecuted previously untouchable local investors and businesses which were able to gain a competitive advantage and secure state funded deals because of close political connections. Most gov-

Governments in Central Asia and the Caucasus are cooperating more closely. Apart from benefiting from the expanding transport routes and investment into mineral resources, the emerging spider's web of rail and road routes across the region allows the states easier access to new trade partners and to global markets via the seaports in the Gulf and eastern Mediterranean.

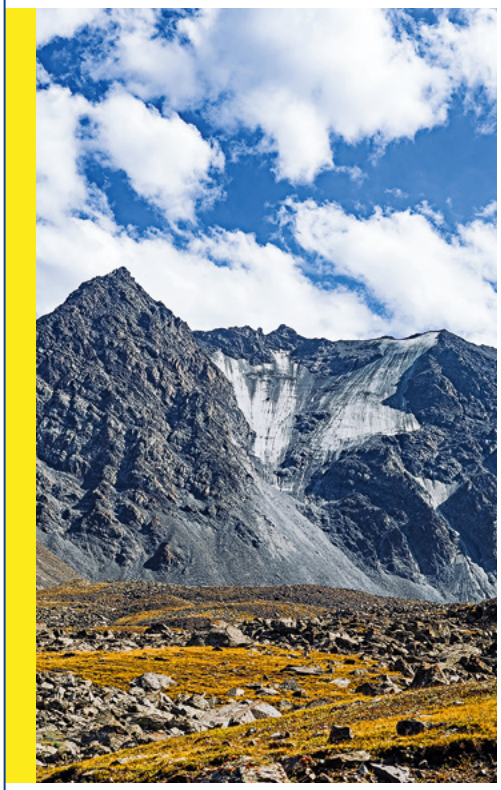
ernments in the region acknowledge that a lot more has to be done in this area, but they are determined to level the playing field.

Similarly with the other major concern for foreign investors, that of an often uncooperative, unskilled or obstructive bureaucracy. Both Uzbekistan and Kazakhstan have made several major changes to their respective government structures with the stated aim to reduce such bureaucratic obstacles, including updating legislation to reduce the often-opaque regulations, and to make it easier for foreign companies to invest in the countries. Other governments in the region have been slower but are also now starting to follow the example of the two larger economies.

Governments are also starting to address other obstacles for investors, such as access to local capital. Local financial markets are being developed, partly to help accelerate privatization plans (Uzbekistan, Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Mongolia) and to provide a source of local investment.

So, what are the economic sectors which offer opportunities for foreign multi-nationals and strategic investors? Amongst the more attractive sectors, in terms of growth potential, investment support and accessibility, are:

Agriculture. All governments accept that they need to boost food production in order to create supply security, reduce imported food inflation and, where possible, to increase exports. Apart from staple crops, there is a focus on foods which can be grown in greenhouses, and which can be processed locally so as to create jobs and which can be exported to more diverse markets.



Climate and water management. These are problems facing all countries in Central Asia as summers get hotter and rainfall is becoming less. Management of melting glaciers in Tajikistan and the Kyrgyz Republic is also a major problem. Governments are looking for water management technology to ensure enough supply not only for urban areas but also for agriculture and to support plans for Data Centers.

Renewable energy. Most countries do not have enough energy, especially stable energy supply, to support either existing infrastructure, e.g. in Tashkent, or to support ambitious plans for future development. Several states are now building their first Nuclear Power Plant and are already looking at a second and third NPP. More countries are expected to follow Kazakhstan and Uzbekistan in that direction. All countries are investing more in solar, wind and, in some states, in hydro power. Distribution systems and storage batteries will also be critical parts of that development over the next couple of decades.

Mining services. Kazakhstan is the world's biggest producer of uranium while neighbouring states have the potential to be significant producers and are developing plans to do so. The potential for this product is significant as global demand is set to outgrow supply over the next decade. But most countries in Central Asia also have potentially significant supplies of rare-earth or critical minerals (CRAMS). This is an area of major interest for Washington and Brussels are both now on a quest for new supply sources so as to reduce China supply risk. Such future developments will require a major investment in all areas of mining equipment, services and processing facilities, as all governments now say they want to reduce the export of raw materials and boost higher-value processed products.

Transport services. As mentioned, the region is now being criss-crossed with major new rail and road transport routes, carrying goods from east and west and also from north and south. This not only offers major opportunities for trade within the region but also trade with new global markets. To support this fast-growing sector, countries are increasing investment in all areas of transport services, including equipment and management services, warehouses and logistics services.

Low-cost manufacturing. Governments in the region have declared that they wish to reduce the need for citizens to move to other countries, especially to Russia, for work by creating more jobs at home. Remittances from foreign workers have been a major factor in many economies since independence and a major source of foreign exchange, but all have seen a steady fall in the share of such money in GDP in recent years. Mostly this is because of the growth of GDP from domestic drivers and investment. The fast growth of auto manufacturing and assembly in Uzbekistan is an example of this. Other countries are also now focusing on such industries which can both create jobs and can add to exports with the finished products and easier export logistics.

Consumer services. The steady growth in incomes is fuelling an expansion and modernization in retail and other consumer services. Shopping malls are appearing alongside the growth of online e-commerce. Supporting this is the modernization of financial services, such as payment services.

Healthcare and education. As the financial position of most governments improve, there is an increasing move to improve social services, especially in the healthcare and education sectors. Many countries still operate outdated structures so there is considerable scope for investment into more modern technologies and systems in several social areas.

Tourism. Tourism is a very fast-growing sector in almost all states in Central Asia and the Caucasus. Tourists are mostly from intra-region or from neighbouring countries, such as China, Russia and the Middle East and Gulf states. The numbers are fast growing annually, offering opportunity in hospitality, travel services and for local investment in both mass-market and high-end infrastructure.

For multinational corporations and strategic investors, Central Asia and the Caucasus is not so much a region that has suddenly opened for business. Many have been active in the region for decades. But, over the past three or four years, there has been an acceleration in government efforts to deal with problem areas and to make it both easier and more attractive for a broader range of companies to conduct serious due-diligence and to start working in a region which offers one of the fastest medium- to longer-term growth rates anywhere in the world today.

Центральная Азия и Кавказ: следующая точка притяжения инвестиций и бизнеса



КРИСТОФЕР УИФЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, MACRO-ADVISORY

Десять лет назад совокупный ВВП восьми стран Центральной Азии (Казахстана, Кыргызской Республики, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана) и Кавказа (Азербайджана, Армении и Грузии) составлял 412 млрд долларов США, а численность населения — 86 млн человек. Сегодня эти показатели составляют 712 млрд долларов США и 102 млн человек соответственно. Регион является самым быстрорастущим в мире: ожидается, что в 2026 году темпы роста экономики большинства стран составят не менее 5%, а в некоторых из них приблизятся к 10%.

С точки зрения инвестиций и развития большинство стран региона находились в состоянии стагнации в течение первых 10-15 лет после обретения независимости в начале 1990-х годов. Исключением стали крупномасштабные западные инвестиции в нефтегазовый сектор Казахстана и Азербайджана. Однако запуск китайской инициативы «Один пояс — один путь» (BRI) стал переломным моментом: Пекин начал направлять средства в Центральную Азию и на Кавказ почти так же быстро, как прокладывались новые железнодорожные пути.

Это означает, что сегодня Китай является основным торговым и инвестиционным партнёром всех стран региона. Исключение составляет нефтегазовый сектор Казахстана и Азербайджана, где основная часть экспорта направляется преимущественно на рынки ЕС. У Китая положительное сальдо торгового баланса со всеми странами региона, кроме Туркменистана и Монголии. При этом обе страны находятся в сильной зависимости от Китая: почти 90% их экспорта приходится на китайский рынок. Китай также является крупнейшим инвестором во всех странах региона, за исключением каспийских нефтегазовых проектов.

Примечательно, что санкции против России помогли снизить зависимость региона от Китая и привлечь к нему больше внимания, а также, пусть и в небольшом объёме, увеличить

Рисунок 1. Транскаспийский международный транспортный маршрут (TITR/TRACECA)



Источник: Macro-Advisory

Таблица 1. Центральная Азия и Кавказ: экономика и население

	ВВП номинальный млрд долл. США, 2025	Рост ВВП % г/г, 2025	Население млн, 2025	ВВП на душу населения долл. США, 2025	ВВП на душу населения по ППС долл. США, 2025E
ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ					
Казахстан	302.7	6.5	20.6	14 855	36 900
Кыргызстан	21.6	11.1	7.4	2 985	7 190
Таджикистан	17.5	8.4	10.9	1 695	4 850
Туркменистан*	77.4	3.6	7.6	11 590	18 500
Узбекистан	147.0	7.7	38.0	3 850	10 700
КАВКАЗ					
Армения	31.9	7.2	3.1	9 520	20 500
Азербайджан	75.9	1.4	10.4	7 325	22 300
Грузия	38.2	7.5	3.9	10 350	26 000
ИТОГО	**712.2**		**101.9**		

* Официальные данные, которые часто ограничены и непрозрачны

Источники: Международный валютный фонд (IMF), национальные статистические агентства, World-O-Meters

приток инвестиций из стран G7 и ЕС. Санкции против России, введённые в 2014 году и усилившиеся в 2022 году, также способствовали росту международной торговли и инвестиций. Брюссель уже направил и продолжает направлять миллиарды евро на развитие торгового маршрута — Транскаспийского международного транспортного маршрута (Среднего коридора), который проходит в обход территории России (Рисунок 1).

Расширение инвестиций в торговые маршруты происходит на фоне растущего интереса США и ЕС к минеральным ресурсам Центральной Азии. По мере роста мирового спроса на атомную энергетику увеличивается и спрос на уран. Казахстан является крупнейшим производителем урана в мире, однако почти все остальные страны Центральной Азии также уже являются или могут стать значимыми производителями урана. Кроме того, имеются данные о наличии в большинстве стран региона коммерчески значительных запасов так называемых критически важных минералов. Вашингтон и Брюссель, как и многие азиатские государства, активно ищут новые источники поставок, поскольку Китай — крупнейший производитель в мире — больше не воспринимается как надёжный источник поставок.

Правительства стран Центральной Азии и Кавказа сотрудничают всё более тесно. Помимо преимуществ, связанных с расширением транспортных маршрутов и инвестициями в минеральные ресурсы, формирующаяся в регионе разветвлённая сеть железных и автомобильных дорог позволяет государствам (все они не имеют выхода к морю, кроме Грузии, которая имеет порты на Чёрном море) получить более удобный доступ к новым торговым партнёрам и мировым рынкам через морские порты Персидского залива и восточного Средиземноморья. Растущий интерес Китая, стран G7, ЕС и государств Персидского залива к инвестициям в регион создаёт для всех стран значительные возможности расширять торговые партнёрства и использовать своё новое геополитическое и географическое значение для сохранения высоких темпов экономического роста на протяжении ещё многих лет (Таблица 1).

Для инвесторов экономический рост и относительная предсказуемость экономических условий являются одной из двух составляющих успешного инвестирования. Вторая составляющая — политическая стабильность. Сегодня большинство стран региона значительно более стабильны с точки зрения работы государственных институтов и процесса передачи власти.

Многие страны начали решать проблемы, которые в прошлом сдерживали инвестиции и торговлю. В частности, предпринимаются меры по борьбе с коррупцией и упрощению зачастую громоздких бюрократических процедур, с которыми сталкиваются инвесторы и компании, планирующие работать в этих странах. Сегодня в большинстве стран действуют активно работающие и пользующиеся широкой поддержкой антикоррупционные ведомства. Они возбуждают дела и добиваются привлечения к ответственности ранее неприкасаемых местных инвесторов и компаний, которые благодаря тесным политическим связям могли получать конкурентные преимущества и государственные контракты. Большинство правительств региона признают, что в этой сфере ещё предстоит многое сделать, однако полны решимости обеспечить равные условия для всех участников рынка.

Также принимаются меры в отношении другой серьёзной проблемы, вызывающей обеспокоенность иностранных инвесторов, — зачастую неготовой к сотрудничеству, недостаточно квалифицированной или создающей препятствия бюрократии. Узбекистан и Казахстан внесли ряд существенных изменений в структуру государственных органов, официально заявив о стремлении сократить подобные бюрократические барьеры. В частности, обновляется законодательство, чтобы сделать непрозрачные нормы более понятными и упростить для ино-

странных компаний процесс инвестирования в эти страны. Правительства других стран региона действовали медленнее, но теперь также начинают следовать примеру двух крупнейших экономик.

Правительства также начинают устранять другие препятствия для инвесторов, например ограниченный доступ к местному капиталу. Развиваются внутренние финансовые рынки — отчасти для ускорения приватизации (в Узбекистане, Казахстане, Кыргызской Республике и Монголии), а также для создания дополнительных источников финансирования внутри этих стран.

Итак, какие секторы экономики открывают возможности для транснациональных корпораций и стратегических инвесторов? К числу наиболее привлекательных с точки зрения потенциала роста, государственной поддержки инвестиций и доступности относятся:

Сельское хозяйство. Все правительства признают необходимость наращивать производство продовольствия, чтобы обеспечить продовольственную безопасность, снизить инфляцию, связанную с импортом продуктов питания, и, где это возможно, увеличить экспорт. Помимо основных сельскохозяйственных культур, особое внимание уделяется продуктам, которые можно выращивать в теплицах и перерабатывать внутри страны для создания рабочих мест и последующего экспорта на более разнообразные рынки.

Климат и управление водными ресурсами. Эти проблемы затрагивают все страны Центральной Азии: лето становится жарче, а количество осадков сокращается. Управление таянием ледников в Таджикистане и Кыргызской Республике также представляет собой серьёзную проблему. Правительства ищут технологии управления водными ресурсами, которые позволили бы обеспечить достаточное водоснабжение не только городских районов, но и сельского хозяйства, а также поддержать планы по развитию центров обработки данных.

Энергетика и возобновляемые источники энергии. В большинстве стран не хватает электроэнергии, особенно стабильных поставок, необходимых как для поддержания существующей инфраструктуры, например в Ташкенте, так и для реализации амбициозных планов дальнейшего развития. Несколько государств сейчас строят свои первые атомные электростанции и уже рассматривают возможность строительства второй и третьей АЭС. Ожидается, что другие страны последуют примеру Казахстана и Узбекистана в этом направлении. Все страны увеличивают инвестиции в солнечную и ветровую энергетику, а некоторые государства — также в гидроэнергетику. Системы распределения и аккумуляторные батареи также будут играть критически важную роль в развитии энергетики в течение следующих двух десятилетий.

Горнодобывающая промышленность. Казахстан является крупнейшим производителем урана в мире, тогда как соседние государства обладают потенциалом стать значимыми производителями и разрабатывают соответствующие планы. Перспективы этого направления значительны, поскольку в течение следующего десятилетия ожидается, что мировой спрос будет расти быстрее предложения. Однако большинство стран Центральной Азии также располагают потенциально значительными запасами редкоземельных и других критически важных минералов (CRAMS). Это направление вызывает большой интерес у Вашингтона и Брюсселя: обе стороны активно ищут новые источники поставок, чтобы снизить риски, связанные с зависимостью от поставок из Китая. Будущее развитие этого сектора потребует значительных инвестиций во все сферы — от горнодобывающего оборудования и профильных услуг до перерабатывающих предприятий, поскольку правительства всех стран региона заявляют о намерении сократить экспорт сырья и увеличить выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью.

Транспортные услуги. Как уже отмечалось, регион теперь пересекает разветвлённая сеть новых крупных железнодорожных и автомобильных маршрутов, по которым товары перемещаются с востока на запад и с севера на юг. Это создаёт значительные возможности не только для торговли внутри региона, но и для выхода на новые мировые рынки. Для поддержки этого быстрорастущего сектора страны увеличивают инвестиции во все направления транспортных услуг, включая поставки оборудования, услуги по управлению, складскую инфраструктуру и логистические услуги.

Снижение зависимости от переводов трудовых мигрантов. Правительства стран региона заявили о стремлении сократить необходимость для граждан уезжать на заработки в другие страны, особенно в Россию, за счёт создания большего числа

Правительства стран Центральной Азии и Кавказа сотрудничают всё более тесно. Помимо преимуществ, связанных с расширением транспортных маршрутов и инвестициями в минеральные ресурсы, формирующаяся в регионе разветвлённая сеть железных и автомобильных дорог позволяет государствам получить более удобный доступ к новым торговым партнёрам и мировым рынкам через морские порты Персидского залива и восточного Средиземноморья.

рабочих мест внутри страны. Денежные переводы трудовых мигрантов на протяжении многих лет играли важную роль в экономике многих стран и являлись одним из основных источников иностранной валюты. Однако в последние годы во всех этих странах наблюдается устойчивое снижение их доли в ВВП, главным образом благодаря росту ВВП за счёт внутренних факторов и инвестиций. Быстрое развитие автомобильного производства и сборки в Узбекистане служит тому примером. Другие страны также начинают уделять внимание отраслям, которые способны одновременно создавать рабочие места и увеличивать экспорт готовой продукции благодаря более простой экспортной логистике.

Потребительские услуги. Устойчивый рост доходов стимулирует расширение и модернизацию розничной торговли и других потребительских услуг. Наряду с развитием онлайн-торговли появляются новые торговые центры. Этот процесс поддерживается модернизацией финансовых услуг, в частности платёжных сервисов.

Здравоохранение и образование. По мере улучшения финансового положения большинства правительств всё больше внимания уделяется совершенствованию социальных услуг, особенно в сфере здравоохранения и образования. Во многих странах по-прежнему используются устаревшие системы, поэтому существует значительный потенциал для инвестиций в более современные технологии и решения в различных социальных сферах.

Туризм. Туризм является одним из наиболее быстрорастущих секторов практически во всех странах Центральной Азии и Кавказа. Основной поток туристов формируют жители самого региона и соседних стран, включая Китай и Россию, а также государства Ближнего Востока и Персидского залива. С каждым годом туристический поток стремительно растёт, создавая возможности для развития гостиничного бизнеса, туристических услуг и локальных инвестиций — как в массовый сегмент, так и в инфраструктуру премиум-класса.

Для международных корпораций и стратегических инвесторов Центральная Азия и Кавказ — это не просто регион, который внезапно открылся для бизнеса. Многие компании работают здесь уже несколько десятилетий. Однако за последние 3-4 года усилия правительств по решению проблемных вопросов заметно активизировались, а условия для проведения комплексной проверки и начала деятельности в регионе стали одновременно более простыми и привлекательными для широкого круга компаний. Сегодня этот регион демонстрирует одни из наиболее высоких средне- и долгосрочных темпов экономического роста в мире.



НАТУРАЛЬНОСТЬ И ТЕХНОЛОГИИ: В ОСНОВЕ РАСТВОРИМОГО КОФЕ MONARCH

Потребитель сегодня все чаще обращает внимание не только на вкус продуктов питания, но и на их состав, происхождение и технологию производства. По данным исследования НАФИ, натуральность продукта входит в топ-3 критериев выбора напитков наряду со вкусом и ценой: 40% россиян считают ее важной, а 37% относят к главным факторам выбора. Потребители также отмечают понятный и простой состав и пользу для здоровья, а часть опрошенных отдельно подчеркнула удобство приготовления напитка (график 1).

КРИТЕРИИ ВЫБОРА НАПИТКОВ

График 1. «Что для Вас важно при выборе повседневных напитков?», в % от всех опрошенных*



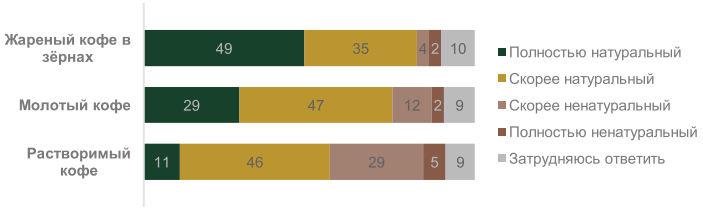
* Сумма ответов может превышать 100%, так как опрошенные могли выбрать несколько ответов

Исследование также показало, что у аудитории независимо от возраста существует искаженное восприятие технологии производства натуральных продуктов. Так, например, около трети опрошенных считают ненатуральными пакетированный чай (32%) и растворимый какао-напиток (30%). Только 21% россиян правильно понимают, что такое сублимация.

Сублимация – давно применяемый способ обработки, при котором из предварительно замороженного продукта удаляется влага. Технология позволяет увеличить срок хранения и сохранить значительную часть исходных свойств продукта. Сегодня сублимация используется не только при производстве растворимого кофе, но и при производстве детского и специализированного питания, а также при обработке фруктов и ягод. Ярким примером является космическое питание – в сублимированном виде космонавтам поставляют первые и вторые блюда, десерты, соки, чай, кофе, молоко. Применение сублимации в космическом питании – наглядный пример использования этой технологии в отрасли, где к качеству и безопасности продукции предъявляются особенно высокие требования. Недостаточное понимание технологий производства может влиять на восприятие продукта: если потребитель не знает, как он производится, у него могут возникать вопросы о его качестве и натуральности. И это важный сигнал производителям: просветительская коммуникация должна не только рассказывать о составе продукта, но и объяснять технологии его производства.

ПОНИМАНИЕ НАТУРАЛЬНОСТИ РАСТВОРИМОГО КОФЕ

«Насколько натуральным Вам кажется каждый из следующих напитков?», в % от всех опрошенных



Необходимо объяснять, какие технологии используются, как устроено производство и как обеспечиваются безопасность и соответствие строгим стандартам качества.

Бренд Monarch обратил внимание на исследование НАФИ и на фоне обсуждения его результатов пригласил блогеров на завод, чтобы познакомить их с технологиями производства сублимированного кофе. Такой формат помогает доступно рассказать широкой аудитории о производственных процессах и ответить на вопросы о продукте.

Для современного производителя задача заключается в том, чтобы сочетать технологичность производства с сохранением натуральных свойств продукта — независимо от того, какой формат выбирает потребитель.

Для Monarch такая открытость — часть ответственного подхода к развитию кофейной категории. Делясь технологической экспертностью, бренд помогает потребителям лучше понимать продукт и укрепляет доверие к категории в целом, создавая условия для развития рынка в интересах всех его участников.

Считают натуральным	62	53
Считают ненатуральным	29	38
Затрудняюсь ответить	9	9

ПОНИМАНИЕ НАТУРАЛЬНОСТИ РАСТВОРИМОГО КОФЕ

«Насколько натуральным Вам кажется каждый из следующих напитков? – Растворимый кофе», в % от всех опрошенных

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ

Методологическая справка: Исследование проведено Аналитическим центром НАФИ (nafi.ru) в августе-сентябре 2026 г. в форме всероссийского репрезентативного опроса по формализованной анкете с помощью онлайн-панели «Тет-о-Тет». Опрошены 1600 россиян старше 18 лет из всех федеральных округов РФ. Выборка построена на официальных данных Росстата. Статистическая погрешность данных не превышает 2,45% при доверительной вероятности 95%.

Реклама

The Eurasian opportunity: navigating five markets at a moment of transformation



TATIANA FROLOVA

MARKET RESEARCH ANALYST, SCHNEIDER GROUP

Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan, and Uzbekistan are becoming increasingly important elements of a broader Eurasian business environment. For businesses, the opportunity is real — but so is the need for careful set-up of the legal structure in the target market, financial planning, workforce management and evaluation of tax effects.

Eurasia is entering a new phase of economic development, with growing opportunities for international businesses across the region. Kazakhstan is attracting attention for financial services, infrastructure and regional operations; Uzbekistan for investment, manufacturing and a growing workforce; Armenia for technology, skilled talent and financial services; and Azerbaijan for energy, transit and trade. Belarus remains an important market with established industrial capabilities, skilled talent and opportunities in manufacturing and selected service sectors. Each country offers a different combination of advantages and challenges: some provide relatively straightforward company registration, others offer incentives for technology, exports or manufacturing, while some are attractive as regional hubs or better suited to a representative office, project-based presence or local employment structure. Their investment propositions are diverse, but together they reflect a broader transformation: the region is becoming more connected, more digitally enabled and more commercially relevant to international companies.

LEGAL FOUNDATIONS FOR EXPANSION

The first strategic decision is the legal form of presence. Investors may choose between a limited-liability entity (LLC or LLP in Kazakhstan), a branch, a representative office or, in certain circumstances, a permanent establishment. The appropriate structure depends on the intended activities, level of commercial risk, staffing plans, banking requirements and tax profile.

A locally incorporated limited-liability entity limits the liability of its participants to their contributions, whereas the foreign head office remains responsible for the obligations of its branch or representative office.

For investors, this distinction is significant. A subsidiary can create a clearer separation between the local operation and the parent company, but may increase reporting requirements. A branch may be preferable where direct control, centralized financing or contractual continuity with the head office is more important, or when the business is

» Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan, and Uzbekistan are becoming increasingly important elements of a broader Eurasian business environment.

project-based or time-limited. The decision should be made alongside an analysis of tax residence, transfer pricing, banking and management authority — not as a registration formality in isolation (Table 1).

Table 1. Legal presence: key set-up considerations by country

Country	Main commercial form	Key set-up requirement	Distinctive practical point
Armenia	LLC	No statutory minimum capital	Registration can be completed in 1-2 working days; the country also has targeted incentives for tech and IT sectors
Azerbaijan	LLC	No minimum capital requirement	ASAN İmza enables digital interaction with tax authorities, banks and other stakeholders
Belarus	LLC	No statutory minimum capital	Representative office limited to 5 foreign employees and cannot conduct business activities directly; a branch can operate on behalf of the foreign parent
Kazakhstan	LLP (Limited Liability Partnership)	Zero for small business; minimum 100 Monthly Calculation Indices (MCI) for medium/large enterprises	Branches need no charter capital, but the parent bears full liability
Uzbekistan	LLC	No minimum capital; 100% foreign ownership permitted	A foreign company may create a permanent establishment (PE) through its activities, even without setting up a separate local entity LLC registration can be completed rapidly (1-2 working days), while IT, export and special economic zone incentives may influence the choice of structure

INTERNATIONAL PAYMENTS

For businesses operating across the region, cross-border payments are becoming increasingly relevant. Often, the question is not purely legal, but practical: whether and how payment flows can be processed smoothly through the banking system. Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan and Uzbekistan do not face sanctions restrictions on the same scale as Belarus, although specific companies, banks and transactions may still be subject to restrictions. Belarus is different, with extensive Western sanctions affecting, among other areas, its financial sector. Banks also apply their own risk policies, particularly where international correspondent banks are involved. This can lead to overcompliance, meaning additional checks on the ownership structure and ultimate beneficial owner, counterparties, sanctions exposure, business activity and the documents supporting a particular payment. For businesses, the key takeaway is to check the payment route and required documentation upfront, rather than assuming that a legally permitted transaction will automatically go through. The time and effort required to open a bank account are also often underestimated and depend largely on the shareholder structure and the corresponding KYC requirements (Table 2).

Table 2. International payments: practical banking and documentation requirements

Country	Currencies used in practice	Key practical specifics
Armenia	USD, EUR and RUB commonly used	Foreign-company accounts may be available depending on the bank and purpose; banks may require an economic rationale and, in some cases, physical presence or notarized documents. No general FX-control or repatriation requirements apply
Azerbaijan	USD and EUR commonly used; RUB availability depends on the bank	Non-residents may open accounts in national or foreign currency; however, non-resident legal entities cannot open accounts remotely. Import-related payments may require customs documentation
Belarus	BYN and RUB widely used; EUR/USD availability depends on the bank and transaction	Foreign-company accounts may be available subject to bank approval; sanctions can restrict payment routes and trigger enhanced review. Local entities are subject to applicable currency-control and repatriation requirements
Kazakhstan	KZT for domestic transactions; USD, EUR, RUB and CNY commonly used internationally	A corporate bank account can only be opened after a legal entity has been established; standard bank KYC procedures apply. Export/import currency contracts above USD 50,000 equivalent, or with no amount specified, require registration. Transactions under these contracts are subject to currency control and repatriation of income requirements
Uzbekistan	USD and CNY widely used; RUB availability depends on the bank and transaction	Non-resident legal entities may open accounts if they carry out activities in Uzbekistan through a registered permanent establishment (PE); for certain payment structures, some banks may require evidence that goods physically transit through Uzbekistan



EMPLOYMENT AND MOBILITY

Employment is one of the clearest points of divergence. As members of the Eurasian Economic Union, Armenia, Belarus and Kazakhstan are in a different position from Azerbaijan and Uzbekistan, which are outside the EAEU. EAEU citizens can generally work in another member state without applying for a separate permit, which makes labor mobility considerably simpler.

Kazakhstan illustrates the practical limits of that exemption. An EAEU citizen can work without a separate permit, but local onboarding still requires an individual identification number, or IIN, before entering into an employment contract. Local banking arrangements are also needed for payroll, and opening a bank account may require the employee's physical presence at the bank branch. Belarus follows a similar logic: EAEU citizens skip the work permit, but local migration and residence formalities may still apply, depending on nationality and length of stay, and contract and immigration requirements still differ for EAEU and third-country nationals. The exemption removes the work-permit requirement, not local onboarding and migration formalities.

Uzbekistan and Azerbaijan, outside the EAEU, generally require work permits for foreign nationals, subject to applicable exemptions. Uzbekistan's IT Visa gives qualifying technology specialists a multiple-entry visa valid for up to three years and allows them to work without a separate work permit. In Azerbaijan, employment contracts are registered electronically through EMAS, the government employment e-services system, with both the employer and the employee signing electronically, including via ASAN İmza.

Special regimes can simplify mobility further. In Kazakhstan, participants of the Astana International Financial Centre (AIFC) are exempt from quotas and work permits for foreign staff, and work visas for their foreign employees can be issued for up to five years. In Uzbekistan, the new Tashkent International Financial Centre (TIFC) law provides for a similar work-permit exemption for foreign employees of TIFC participants and bodies whose principal place of work is within the TIFC; TIFC persons may obtain entry visas for periods of up to five years.

Employment agreements can usually specify remote work, but the employee's physical location still matters, in particular for tax residency purposes. In Uzbekistan, an employee working remotely from abroad needs no separate work permit or visa; once the employee works from within the country, immigration, registration and payroll implications need to be assessed according to their status and duration of stay.

For companies entering a new market, an Employer of Record (EOR) can provide a flexible way to hire local employees and test the market before committing to a full legal set-up. Local employment regulations, termination requirements and other country-specific considerations still need to be assessed for each jurisdiction (Table 3).

Table 3. Employment of foreign nationals: work-permit rules and practical requirements

Country	EAEU status	Work-permit position	Practical point
Armenia	EAEU member	Not required for EAEU citizens	Local residence registration and social identification may apply, alongside payroll and tax requirements
Azerbaijan	Not an EAEU member	Generally required, subject to exemptions	Employment-contract registration is electronic via ASAN İmza
Belarus	EAEU member	Not required for EAEU citizens; required for third-country nationals	Local migration and residence formalities may still apply
Kazakhstan	EAEU member	Not required for EAEU citizens	An individual ID number (IIN) is required before signing a work agreement; local payroll and banking arrangements follow. AIFC provides an additional work-permit exemption for foreign staff
Uzbekistan	Not an EAEU member	Generally required, subject to exemptions	IT Visa holders can work without a separate permit; the new TIFC law provides a separate work-permit exemption for qualifying foreign staff

TAXATION

For businesses, the real cost of doing business depends on the overall tax position, including applicable CIT, VAT, payroll taxes, withholding taxes, other taxes or state fees, treaty access, and available incentives. In 2026, the five markets are taking different approaches — from tax reforms and treaty developments to targeted incentives designed to attract investment and support priority sectors (Table 4).

Table 4. Tax developments in 2026: key changes and business implications

Country	2026 tax focus	Practical implication
Armenia	Targeted high-tech and R&D incentives continue, including preferential treatment for qualifying R&D employment	Particularly relevant for companies considering a technology or R&D function
Azerbaijan	Phased personal income tax introduced for employment income in the private sector outside the oil and gas industry from January 2026, following the expiry of the seven-year preferential regime	Payroll costs need to be remodeled as the new progressive rates are phased in through 2028
Belarus	Selected DTT provisions with 27 states remain suspended through 2026	Treaty relief on cross-border payments must be checked transaction by transaction
Kazakhstan	Standard VAT increased from 12% to 16% in January 2026 as part of a wider Tax Code overhaul	Cost and pricing models based on the former rate need to be recalculated
Uzbekistan	Optional 6% simplified VAT regime for eligible catering, trade and service businesses from June 2026	Eligible businesses can weigh the 6% VAT/0% profit tax option against the general regime

A relevant development is the suspension by Belarus of selected provisions of its double tax treaties with 27 states until the end of 2026. Responses by treaty partners have not been uniform, so the force of the treaty needs to be checked country by country and transaction by transaction. Uzbekistan's newly reformed tax rules, introduced by presidential decree No. UP-100 in May 2026, let eligible businesses opt into a 6% VAT rate combined with a 0% profit tax rate, though input VAT cannot be credited under that option. Azerbaijan has also changed the taxation of employment income: following the expiry of the seven-year preferential regime for the private non-oil and gas sector, a new phased personal income tax regime took effect from January 2026.

Interestingly, the direction of change differs significantly among countries. In Belarus, DTT application has become less predictable, while Kazakhstan increased the standard VAT rate as part of a broader tax reform. Uzbekistan and Armenia continue to use targeted regimes and incentives for selected business categories and sectors, while Azerbaijan has begun phasing in personal income tax for private-sector employment outside the oil and gas industry. For business planning, the five jurisdictions therefore need to be assessed separately rather than treated as a single regional tax environment.

CONCLUSION

Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan and Uzbekistan are evolving along different regulatory paths, shaped by distinct reform priorities, treaty relationships and economic structures. The five markets are not interchangeable: each combines legal structures, labor mobility, banking conditions and tax rules differently.

Market potential may drive the initial decision to enter, but the practical viability and cost of expansion depend on how these local conditions are addressed. When legal, banking, employment and tax requirements are considered only at a late stage, set-up becomes more complex and costly. The most workable operating model is therefore one that brings these elements together from the outset. In these markets, successful entry is not simply about registering a company; it is about building a structure that can operate efficiently in practice.

Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan and Uzbekistan are evolving along different regulatory paths, shaped by distinct reform priorities, treaty relationships and economic structures. The five markets are not interchangeable: each combines legal structures, labor mobility, banking conditions and tax rules differently.

Возможности Евразии: обзор пяти рынков в период трансформации



ТАТЬЯНА ФРОЛОВА

АНАЛИТИК ПО ИССЛЕДОВАНИЮ РЫНКА, SCHNEIDER GROUP

Армения, Азербайджан, Беларусь, Казахстан и Узбекистан становятся всё более важной частью евразийской деловой среды. Здесь открываются значительные возможности для бизнеса, но при этом необходимо тщательно продумывать организационно-правовую структуру на целевом рынке, финансовое планирование, управление персоналом и налоговые аспекты.

Евразийский регион входит в новый этап экономического развития, открывающий в регионе новые возможности для международных компаний. Привлекательные области и преимущества для бизнеса в Казахстане — финансовые услуги, инфраструктура и региональная деятельность; в Узбекистане — инвестиции, производство и растущий кадровый потенциал; в Армении — технологии, квалифицированный персонал и финансовые услуги; а в Азербайджане — энергетика, транзит и торговля. Беларусь остаётся важным рынком с развитым промышленным потенциалом, квалифицированными кадрами и возможностями в сфере производства и отдельных секторов услуг. В каждой стране существуют свои преимущества и трудности: в одних странах простая процедура регистрации компаний, другие предоставляют льготы для развития технологий, экспорта или производства, а третьи привлекательны в качестве региональных хабов или лучше подходят для открытия представительств, проектной деятельности или локальной модели трудоустройства. Возможности для инвестиций разнообразны, но весь регион объединяет процесс трансформации: он становится более целостным, развитым в сфере цифровых технологий и привлекательным для бизнеса международных компаний.

>>

В каждой стране существуют свои преимущества и трудности: в одних странах простая процедура регистрации компаний, другие предоставляют льготы для развития технологий, экспорта или производства, а третьи привлекательны в качестве региональных хабов или лучше подходят для открытия представительств, проектной деятельности или локальной модели трудоустройства.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ НА ЦЕЛЕВЫХ РЫНКАХ

Первым стратегическим решением является выбор организационно-правовой формы. Инвесторы могут создать общество или товарищество с ограниченной ответственностью (ООО или ТОО в Казахстане), филиал, представительство или, при определённых обстоятельствах, постоянное представительство. Критериями являются вид деятельности, уровень коммерческого риска, кадровые планы, требования банков и режим налогообложения.

ООО и ТОО ограничивают ответственность своих участников размером их вкладов, а по обязательствам филиала или представительства несёт ответственность иностранный головной офис.

Для инвесторов это различие имеет большое значение. Дочерняя компания позволяет более чётко разграничить деятельность на локальном рынке и в стране материнской компании, но к её отчётности предъявляются более строгие требования. Филиал — более подходящий вариант в тех случаях, когда особенно важны прямой контроль, централизованное финансирование или согласованность корпоративных действий с головным офисом, а также когда деятельность носит проектный характер или ограничена по времени. Следует делать выбор с учётом налогового резидентства, трансфертного ценообразования, полномочий в отношении платёжных операций и руководства, а не считать регистрацию компании обычной формальностью (Таблица 1).

Таблица 1. Организационно-правовая форма: основные аспекты по странам

Страна	Основная форма для торговой деятельности	Главные требования	Важные практические аспекты
Армения	ООО	Не установлен минимальный размер уставного капитала.	Срок регистрации может составлять 1–2 рабочих дня; кроме того, в стране действуют льготы для секторов высоких технологий и ИТ.
Азербайджан	ООО	Нет требований к минимальному размеру капитала.	Система цифровой идентификации ASAN İmza обеспечивает цифровую коммуникацию с налоговыми органами, банками и другими лицами.
Беларусь	ООО	Не установлен минимальный размер уставного капитала.	Представительство может нанимать не более 5 иностранных сотрудников и не имеет права непосредственно вести хозяйственную деятельность; филиал может осуществлять деятельность от имени иностранной материнской компании.
Казахстан	ТОО (товарищество с ограниченной ответственностью)	Не установлен минимальный размер капитала для малых предприятий; не менее 100 месячных расчётных показателей (МРП) для средних и крупных предприятий.	Филиалам не требуется уставный капитал, однако материнская компания несёт полную ответственность.
Узбекистан	ООО	Не установлен минимальный размер уставного капитала; допускается 100-процентное иностранное владение.	Иностранная компания может создать постоянное представительство (ПП) на основании своей деятельности даже без создания отдельного местного юридического лица. Регистрация ООО может быть осуществлена в короткие сроки (1–2 рабочих дня), критерием для выбора организационно-правовой формы могут быть льготы в сфере ИТ, экспорта и специальных экономических зон.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЛАТЕЖИ

Для компаний, ведущих деятельность в названных регионах, трансграничные платежи становятся всё более актуальными. Зачастую вопрос носит не столько юридический, сколько практический характер: как обеспечить возможность и стабильность платёжных потоков через банковскую систему. Армения, Азербайджан, Казахстан и Узбекистан не сталкиваются с санкционными ограничениями в таком масштабе, как Беларусь, хотя для отдельных компаний, банков и транзакций также могут действовать ограничения. Ситуация в Беларуси иная: в отношении страны введены обширные западные санкции, затрагивающие, в частности, её финансовый сектор. Банки также применяют собственные политики управления рисками, особенно в случаях, когда в сделке участвуют международные банки-корреспонденты. Они могут предъявлять особые требования, например дополнительные проверки структуры собственности и конечного бенефициарного владельца, контрагентов, действия санкций, вида деятельности и документов, подтверждающих конкретный платеж. Основной вывод для компаний: необходимо заранее анализировать маршрут платежа

и необходимую документацию, а не полагаться на автоматическое проведение операции, даже при отсутствии юридических препятствий. Затраты труда и времени для открытия банковского счёта также часто недооцениваются. Они во многом зависят от состава акционеров и требований принципа «Знай своего клиента» (KYC) (Таблица 2).

Таблица 2. Международные платежи: практические требования к банковским операциям и документации

Страна	Обычно используемая валюта	Важные практические аспекты
Армения	Обычно используются доллары США, евро и рубли.	Возможность открытия счетов для иностранных компаний зависит от банка и цели; банки могут требовать обоснование экономической необходимости, а в некоторых случаях — физическое присутствие или нотариально заверенные документы. Общих требований в отношении валютного контроля или репатриации средств не существует.
Азербайджан	Обычно используются доллары США и евро; использование рублей зависит от банка.	Нерезиденты могут открывать счета в национальной или иностранной валюте; однако юридические лица-нерезиденты не могут открывать счета дистанционно. Для платежей, связанных с импортом, может потребоваться таможенная документация.
Беларусь	Широко используются белорусские и российские рубли; использование евро/долларов США зависит от банка и типа операции.	Открытие счетов для иностранных компаний возможно при одобрении банка; санкции могут ограничивать пути платежей и приводить к усиленной проверке. Для местных юридических лиц действуют требования в отношении валютного контроля и репатриации средств.
Казахстан	Казахстанские тенге используются для внутренних расчётов; доллары США, евро, рубли и китайские юани обычно используются для международных расчётов.	Корпоративный банковский счёт можно открыть только после регистрации юридического лица; при этом действуют стандартные банковские процедуры KYC. Экспортно-импортные валютные контракты на сумму, превышающую эквивалент 50 000 долларов США, или без указания суммы подлежат регистрации. Для операций по этим контрактам действуют валютный контроль и требования по репатриации доходов.
Узбекистан	Широко используются доллары США и китайские юани; использование рублей зависит от банка и типа операции.	Юридические лица-нерезиденты могут открывать счета, если они осуществляют деятельность в Узбекистане через зарегистрированное постоянное представительство (ПП); для отдельных платёжных схем некоторые банки могут потребовать подтверждение физического транзита товаров через Узбекистан.

ТРУДОУСТРОЙСТВО И МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Одно из наиболее явных различий между странами связано с вопросами трудоустройства. Так, члены Евразийского экономического союза (ЕАЭС) Армения, Беларусь и Казахстан находятся в ином положении по сравнению с Азербайджаном и Узбекистаном. Граждане стран ЕАЭС, как правило, могут работать в другом государстве-члене без получения специального разрешения, что значительно упрощает перемещение кадров.

Казахстан наглядно демонстрирует практические ограничения данного правила. Так, гражданин ЕАЭС может работать там без отдельного разрешения, однако для оформления трудоустройства по локальным правилам до заключения трудового договора по-прежнему требуется индивидуальный идентификационный номер (ИИН). Для выплаты заработной платы необходимо соблюдение процедур местных банков, а для открытия счёта может потребоваться личное присутствие работника в отделении банка. В Беларуси существуют похожие ограничения: граждане ЕАЭС освобождаются от необходимости получения разрешения на работу, но в зависимости от гражданства и срока пребывания для них могут применяться местные миграционные правила, связанные с проживанием; требования к трудовым договорам и иммиграционным процедурам по-прежнему различаются для граждан ЕАЭС и граждан третьих стран. Таким образом, отменяется требование о получении разрешения на работу, но не отменяются локальные правила по оформлению трудоустройства и миграционные процедуры.

В Узбекистане и Азербайджане, не входящих в ЕАЭС, как правило, требуется разрешение на работу для иностранных граждан, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством. IT-виза Узбекистана предоставляет квалифицированным специалистам в области технологий возможность многократного въезда со сроком действия до трёх лет и отменяет для них необходимость разрешения на работу. В Азербайджане трудовые договоры регистрируются в электронном виде через EMAS — государственную систему электронных услуг в сфере занятости, при этом и работодатель, и работник ставят электронные подписи, в том числе с помощью системы ASAN İmza.

Специальные режимы могут ещё больше повысить мобильность кадров. Так, в Казахстане участники Международного финансового центра «Астана» (МФЦА) освобождены от необходимости получения квот и разрешений на работу для иностранного персонала, а рабочие визы для их иностранных сотрудников могут выдаваться сроком до пяти лет. В Узбекистане новый закон «О Ташкентском международном финансовом центре» (ТМФЦ) предусматривает аналогичное освобождение от требования получения разрешения на работу для иностранных сотрудников участников и органов ТМФЦ, основное место работы которых находится на территории ТМФЦ; лица, связанные с ТМФЦ, могут получать въездные визы сроком до пяти лет.



В трудовых договорах, как правило, можно предусмотреть удалённую работу, однако физическое местонахождение работника по-прежнему имеет значение — в частности, для определения налогового резидентства. В Узбекистане сотруднику, работающему удалённо из-за рубежа, не требуется разрешения на работу или визы; если же он работает на территории страны, нужно учитывать требования в отношении иммиграционного законодательства, регистрации и начисления заработной платы в зависимости от его статуса и срока пребывания.

Для компаний, выходящих на новый рынок, услуга аутстаффинга (Employer of Record) может стать гибким способом найма местных сотрудников и тестирования рынка до принятия решения о создании юридического лица. При этом для каждой юрисдикции по-прежнему необходимо анализировать трудовое законодательство, требования к расторжению трудовых договоров и другие особенности, характерные для конкретной страны (Таблица 3).

Таблица 3. Трудоустройство иностранных граждан: разрешения на работу и практические требования

Страна	Членство в ЕАЭС	Разрешение на работу	Практические аспекты
Армения	Член ЕАЭС	Не требуется для граждан ЕАЭС.	Наряду с правилами относительно заработной платы и налогообложения могут применяться требования регистрации по месту жительства и получения социального номера.
Азербайджан	Не член ЕАЭС	Обычно требуется, за исключением отдельных случаев.	Трудовой договор регистрируется в электронном виде с использованием системы ASAN İmza.
Беларусь	Член ЕАЭС	Не требуется для граждан ЕАЭС; требуется для граждан третьих стран.	Могут применяться местные миграционные требования и правила регистрации проживания.
Казахстан	Член ЕАЭС	Не требуется для граждан ЕАЭС.	Перед подписанием трудового договора нужно получить индивидуальный идентификационный номер (ИИН); далее выполняются процедуры для перечисления заработной платы на счёт в банке. МФЦА предоставляет иностранным сотрудникам освобождение от необходимости получения разрешения на работу.
Узбекистан	Не член ЕАЭС	Обычно требуется, за исключением отдельных случаев.	Владельцы IT-виз не должны получать разрешения на работу; новый закон о ТМФЦ также предусматривает освобождение от необходимости получения разрешения на работу для квалифицированных иностранных сотрудников.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Для предприятий реальная стоимость ведения бизнеса зависит от налогообложения, включая налог на прибыль, НДС, налоги на заработную плату, налоги, удерживаемые у источника, другие налоги или государственные сборы, возможность использования положений международных соглашений, а также доступные льготы. В 2026 году названные пять рынков применяют различные подходы — от налоговых реформ и изменений в международных налоговых соглашениях до целевых льгот, направленных на привлечение инвестиций и поддержку приоритетных секторов (Таблица 4).

Таблица 4. Основные налоговые изменения в 2026 году и их влияние на бизнес

Страна	Особенности налогообложения в 2026 году	Практические последствия
Армения	Сохраняются меры поддержки высокотехнологичных отраслей и научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), включая льготные условия для сотрудников, занятых в соответствующих проектах НИОКР.	Особенно актуально для компаний, рассматривающих бизнес в сфере технологий или НИОКР.
Азербайджан	С января 2026 года, по истечении срока действия семилетнего льготного режима, вводится дифференцированный налог на доходы физических лиц, получаемых от трудовой деятельности в частном секторе (не включающем нефтегазовую отрасль).	Необходимо пересмотреть расходы на заработную плату в связи с постепенным введением новых прогрессивных ставок до 2028 года.
Беларусь	Действие отдельных положений СОИДН с 27 государствами остаётся приостановленным до конца 2026 года.	Льготы по международным платежам, предусмотренные СОИДН, необходимо проверять для каждой операции.
Казахстан	В январе 2026 года в рамках широкой реформы Налогового кодекса стандартная ставка НДС была повышена с 12% до 16%.	Необходимо пересмотреть модели затрат и ценообразования, основанные на прежней ставке.
Узбекистан	С июня 2026 года для отдельных предприятий сферы общественного питания, торговли и услуг возможен упрощённый режим уплаты НДС со ставкой 6%.	Предприятия, отвечающие соответствующим критериям, могут выбирать между режимом с НДС 6% и налогом на прибыль 0% и общим режимом налогообложения.

Важным событием стало приостановление Беларусью действия отдельных положений своих соглашений об избежании двойного налогообложения с 27 государствами до конца 2026 года. Реакция партнёров по соглашениям была различной, поэтому необходимо проверять действие соглашения для каждой страны и каждой сделки в отдельности. Недавние налоговые реформы Узбекистана, введённые указом президента № УП-100 в мае 2026 года, позволяют отдельным предприятиям выбрать ставку НДС в размере 6% в сочетании со ставкой налога на прибыль 0%; однако при таком режиме входящий НДС не подлежит зачёту. Азербайджан изменил порядок налогообложения доходов от трудовой деятельности: после истечения срока действия семилетнего льготного режима для частного сектора (за исключением нефтегазовой отрасли) с января 2026 года начала действовать новая поэтапная шкала налога на доходы физических лиц.

Стоит отметить, что изменения в названных странах происходят в разных направлениях. В Беларуси применение положений СОИДН стало менее определённым; Казахстан повысил стандартную ставку НДС в рамках широкой налоговой реформы. Узбекистан и Армения продолжают применять специальные режимы и льготы для отдельных категорий бизнеса и секторов; Азербайджан приступил к постепенному введению налога на доходы физических лиц для работников частного сектора, не связанного с нефтегазовой отраслью. Следовательно, при бизнес-планировании указанные пять юрисдикций необходимо оценивать отдельно, а не как единую налоговую среду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Законодательное регулирование в Армении, Азербайджане, Беларуси, Казахстане и Узбекистане развивается по разным траекториям, отражая различные приоритеты реформ, международно-договорные отношения и экономические структуры. Таким образом, названные пять рынков являются уникальными: на каждом существуют особые правовые нормы, условия мобильности персонала, банковские правила, требования и налоговые режимы.

Потенциал рынка может стать определяющим фактором при принятии решения о расширении бизнеса, однако практическая осуществимость и затраты зависят от знания локальных особенностей. Если юридические, банковские, кадровые и налоговые требования учитываются только на позднем этапе, создание бизнеса в стране становится более сложным и затратным. Наиболее эффективная операционная модель с самого начала учитывает все указанные аспекты. Успешный выход на рынки названных стран предполагает не просто регистрацию компании, а создание эффективной и функциональной модели бизнеса.

Kazakhstan as a logistics hub for Central Asia: from infrastructure challenges to operational solutions



STEFAN VAN DOORSLAER

AEB BOARD MEMBER; ASTROS LOGISTICS

Central Asia is experiencing sustained economic growth. Global giants such as John Deere, Volvo and Carlsberg are localizing production in the region, and Kazakhstan's agricultural exports have nearly doubled in five years, to USD 7 billion. Together, these trends confirm Kazakhstan's status as an investment destination. Kazakhstan plays a triple role: end market, distribution hub for the Caucasus and Central Asia, and a transit corridor for cargo from the Southeast Asia.

After 2022, traditional northern routes became unavailable for many product groups, and the Middle Corridor took on freight volumes it had historically never been ready for. According to the International Association of the Trans-Caspian International Transport Route (TITR), container traffic on the route stood at 25,200 twenty-foot equivalent units (TEU) in 2021. By the end of 2025, the figure had reached 77,000 TEU — a threefold increase. Over the same period, the corridor's total freight turnover surged from 586,000 tonnes to more than 4.1 million tonnes. The infrastructure was never designed for growth at this scale.

On top of this comes a deficit of landside and terminal infrastructure. According to IBC Global's 2025 data, modern Class A and B warehouse provision in Kazakhstan stands at 0.09 m^2 per capita. That is around four times less than in Russia (0.37 m^2) and nearly thirty times less than in the Netherlands (2.6 m^2). World Bank reports on the Middle Corridor record insufficient throughput capacity at the Caspian ports and a lack of coordination among the route's participants. Bottlenecks that went unnoticed under moderate traffic have turned into systemic constraints as volumes multiplied.

Under these conditions, the logistics partner's role no longer ends at organizing transport. Ports are overloaded, vacant warehouses are scarce, specialized vehicles for transport of heavy-lift

» Central Asia is experiencing sustained economic growth. Global giants are localizing production in the region, and Kazakhstan's agricultural exports have nearly doubled in five years. Together, these trends confirm Kazakhstan's status as an investment destination. Kazakhstan plays a triple role: end market, distribution hub for the Caucasus and Central Asia, and a transit corridor for cargo from the Southeast Asia.

equipment are in short supply — infrastructure is not keeping pace with demand. The partner's task is to offset this deficit with operational solutions rather than wait for new capacity: coordinating shipments so that cargo does not sit idle in Caspian ports; selecting flexible warehousing models in a market with single-digit vacancy; setting up tracking where there is no stable connectivity.

THE WAREHOUSE MARKET: SUPPLY DEFICIT AND A SHIFT TO FLEXIBLE MODELS

Official statistics for the Almaty warehouse market (Bright Rich | CORFAC International) show that 68% of demand falls on modern Class A properties. Total market stock stands at 782,000 m², with vacancy at a critically low 6.1%. Add 9–12% annual growth in construction costs, driven by inflation and a shortage of skilled labor, and the picture is clear. Supply is not keeping up with demand, and entering warehouse infrastructure on your own requires significant capital and time.

Demand for quality warehouse logistics in Kazakhstan regularly outstrips supply. Local players are not always able to provide the service level Western companies are used to — especially where the client has no office of its own in the country and is unfamiliar with local realities. The decisive factor is the partner's service level and flexibility.

This request comes not only from newcomers. Companies long established in the market turn to us when their previous provider stops delivering the required quality. A client from the industrial-equipment sector had operated in Kazakhstan for years, but its existing warehousing model no longer met the business's requirements. We integrated our WMS with the client's system, optimized storage so that capacity could expand without major investment, and took over adjacent logistics — from spare-parts management to recycling. The client, meanwhile, focused on its core business: sales and service.



PROJECT LOGISTICS: EQUIPMENT GOES WHERE THERE IS NO READY INFRASTRUCTURE

Investment in Kazakhstan is growing: in January–July 2026, USD 24.92 billion was committed to fixed capital, and a third of this — 33.6% — went into acquiring machinery and equipment. The result is a constant inflow of equipment to remote sites — mines, infrastructure and production facilities. And not only within Kazakhstan: equipment often moves on into neighbouring countries, where specialized transport is even scarcer. Delivering complex, frequently out-of-gauge cargo to such locations is a demanding task. In Uzbekistan or Mongolia, finding suitable vehicles is far harder than it looks from major cities: fleets are limited, and the right truck may simply not be available when needed. Planning runs months ahead and rests largely on a network of trusted local partners. In projects like these, coordination comes to the fore. When cargo is consolidated from different parts of the world and vehicle selection, permits and escort are handled by a single team, the chain has fewer points of possible failure.

During the modernization of one of Kazakhstan's largest metallurgical plants, the plant needed 12,500 freight tonnes of refractory materials. The cargo was consolidated from three regions: India, the Netherlands and Germany. The main risks were a shortage of equipment for simultaneous shipment and a high probability of delays at transshipment ports. Thanks to regional expertise and individually designed routes, we bypassed the bottlenecks of transit hubs and delivered every consignment to the plant on schedule, with no production downtime.

Another telling example is the delivery of an asphalt plant from China, with a total weight of 270 tonnes and a volume of 2,000 m^3. The equipment was produced at five factories, and the task required meeting a tight 30-day deadline. The solution was to consolidate all consignments at a warehouse near the border. This optimized the transit flow, enabled thorough documentation checks and avoided delays — delivering a speed exceptional for such a volume.

FROM SERVICE PROVIDER TO STRATEGIC PARTNER

Clients are moving away from the fragmented model — a separate warehouse, a separate carrier, a separate customs broker. They need a single partner with local expertise who will take on operational routine and become a platform for regional expansion. An integral part of this expertise is a flexible multilingual team. The partner must be equally confident discussing strategy in English with the client's headquarters and running day-to-day operations in the languages actually spoken on site. This gap is felt most acutely in regions beyond Almaty and Astana. Russian remains an active language of business communication in Kazakhstan, but in remote industrial regions it cannot be relied on everywhere: for frontline staff it is often not a working language. Recruitment is the clearest example: to assemble and train a team in such a region, posting a vacancy is not enough — instructions, onboarding and daily communication must run in the language the staff actually understand.

A European client already present in Kazakhstan came to us with a request for warehouse storage in Karaganda, an industrial hub in central Kazakhstan, after its previous provider failed to deliver flexible, customized service. The task required building a full operational environment from scratch. Within six months we selected and leased a 3,000 m^2 facility, set up the IT infrastructure and installed a racking system with 1,600 storage locations.

The key challenge was staffing. Thanks to bilingual specialists and well-rehearsed onboarding processes, we built a trained local team that today works in full synergy with the client's own staff on site. The partnership has since grown strategic: we are now helping the client develop logistics scenarios for expansion into neighbouring Uzbekistan, acting as its local expert without the need to open a legal entity there.

EUROPEAN QUALITY STANDARDS IN LOCAL REALITIES

European companies are used to transparency: real-time cargo tracking and the highest security standards. In Central Asia, however, these expectations often collide with local specifics — patchy connectivity in remote parts of the region and stringent cargo-security requirements that push companies towards excessive spending, such as security convoys for theft-sensitive cargo.

The task of a professional logistics provider is to neutralize these risks with flexible yet reliable solutions.

- **Convoy-free security.** We transport high-value, theft-sensitive cargo in line with TAPA TSR 2023 standards. This approach removes the need for an armed escort: the client saves on security costs without any reduction in cargo protection. Instead of a costly convoy, we have built long-term relationships with carriers that invest in trucks meeting the required standard and in mandatory driver training under these standards. The result is convoy-level security without the convoy.
- **Hybrid tracking.** Where there is no signal, a combined approach applies: multiple sources of geolocation data converge into a single data stream. On covered sections, GPS trackers operate; status updates come through the driver's mobile app; and in blind zones coordinates are entered manually. For the client, all these sources appear as one interface showing the cargo's current status — regardless of cellular coverage along the route.

STRATEGIC TAKEAWAYS FOR BUSINESS

Entering the EAEU and Central Asian markets ceases to be a gamble when a business builds a transparent, scalable operating model in advance. The resilience of such a model rests on two factors. Comprehensiveness — a single partner able to cover the entire logistics chain, from international transport and customs clearance to warehouse handling and distribution. And local expertise — a team that works to global compliance standards while understanding the market on the ground, from language nuances to sourcing scarce specialized vehicles in the right region.

The route into Eurasian markets is unique for every company: operating amid shifting regulation, cross-border restrictions and distribution complexity requires careful assessment of each specific business context. Our team walks this path with clients every day — a region growing faster than its own infrastructure gives the advantage to those who arrive with a long-term strategy.

Казахстан как логистическая база для Центральной Азии: от инфраструктурных вызовов к операционным решениям



СТЕФАН ВАН ДООРСЛАЕР

ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ АЕБ; ASTROS LOGISTICS

Центральная Азия демонстрирует устойчивый экономический рост. Локализация производства таких мировых гигантов, как John Deere, Volvo и Carlsberg, а также рост экспорта агропродукции Казахстана почти в два раза за пять лет (до 7 млрд долл.) подтверждают статус региона как инвестиционного центра. Казахстан выполняет тройную функцию: конечный рынок сбыта, распределительный хаб для стран Кавказа и Центральной Азии и транзитный коридор для грузов из Юго-Восточной Азии.

После 2022 года традиционные северные направления оказались недоступны для многих групп товаров, и Средний транспортный коридор принял на себя грузопотоки в объёмах, к которым исторически не был готов. По данным Международной ассоциации ТМТМ (Транскаспийский международный транспортный маршрут), в 2021 году объём контейнерных перевозок по ТМТМ составлял 25,2 тыс. ДФЭ. По итогам 2025 года этот показатель достиг 77 тыс. ДФЭ, что означает трёхкратный рост. Общий грузооборот коридора за этот же период подскочил с 586 тыс. тонн до более чем 4,1 млн тонн. Инфраструктура не была рассчитана на такой масштабный рост.

К этому добавляется дефицит в наземной и терминальной инфраструктуре. Согласно IBC Global за 2025 год, обеспеченность современными

>>

Центральная Азия демонстрирует устойчивый экономический рост. Локализация производства мировых гигантов, а также рост экспорта агропродукции Казахстана почти в два раза за пять лет подтверждают статус региона как инвестиционного центра. Казахстан выполняет тройную функцию: конечный рынок сбыта, распределительный хаб для стран Кавказа и Центральной Азии и транзитный коридор для грузов из Юго-Восточной Азии.

складами классов A и B в Казахстане составляет 0,09 м² на человека — примерно в 4 раза меньше, чем в России (0,37 м²), и почти в 30 раз меньше, чем в Нидерландах (2,6 м²). Отчёты Всемирного банка по Среднему транспортному коридору фиксируют недостаточную пропускную способность каспийских портов и дефицит координации между участниками маршрута. Узкие места, которые при умеренном трафике оставались незаметными, при кратном росте объёмов превратились в системные ограничения.

В этих условиях роль логистического партнёра больше не ограничивается организацией перевозки. Порты перегружены, свободных складов не хватает, спецтехника в дефиците — инфраструктура не поспевает за спросом. Задача партнёра — компенсировать этот дефицит операционными решениями, не дожидаясь новых мощностей: координировать отправки, чтобы грузы не простаивали в каспийских портах; подбирать гибкие складские модели при вакансии в единицы процентов; настраивать трекинг там, где нет устойчивой связи.

СКЛАДСКОЙ РЫНОК: ДЕФИЦИТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И СДВИГ К ГИБКИМ МОДЕЛЯМ

Официальная статистика рынка складской недвижимости Алматы (данные Bright Rich | CORFAC International) показывает, что 68% спроса приходится на современные объекты класса А. При этом общий объём рынка составляет 782 000 м², вакансия находится на критически низком уровне — 6,1%. Добавьте к этому рост себестоимости строительства на 9–12% в год из-за инфляции и дефицита квалифицированных кадров, и картина становится очевидной: предложение не успевает за спросом, и самостоятельный вход в складскую инфраструктуру требует от компании серьёзных капиталовложений и времени.

Спрос на качественную складскую логистику в Казахстане регулярно опережает предложение. Локальные игроки не всегда готовы предоставить уровень сервиса, к которому привыкли западные компании, — особенно если у клиента нет собственного офиса в стране и он не знаком с местными реалиями. Решающим фактором становится уровень сервиса и гибкость партнёра.

С таким запросом приходят не только новички: компании, давно работающие на рынке, обращаются, когда прежний провайдер перестаёт обеспечивать нужное качество. Клиент из сектора промышленного оборудования много лет работал в Казахстане, но существующая складская модель перестала отвечать требованиям бизнеса. Мы интегрировали свою WMS с системой клиента, оптимизировали хранение так, что ёмкости расширялись без крупных инвестиций, и взяли на себя сопутствующую логистику — от управления запчастями до рециклинга. Клиент при этом сосредоточился на основном бизнесе — продажах и сервисе.

ПРОЕКТНАЯ ЛОГИСТИКА: ОБОРУДОВАНИЕ ИДЁТ ТУДА, ГДЕ НЕТ ГОТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Инвестиции в Казахстан растут: за семь месяцев 2026 года в основной капитал направлено 24,92 млрд долл., и треть этих вложений — 33,6% — идёт на приобретение машин и оборудования. Это означает постоянный приток техники в отдалённые точки — шахты, рудники, инфраструктурные и производственные площадки. Но Казахстан — это не только конечный рынок: оборудование часто идёт дальше, в соседние страны, где наблюдается дефицит спецтехники. Доставка сложного, часто негабаритного груза в такие точки — непростая задача. В Узбекистане или Монголии найти подходящую технику для перевозки гораздо сложнее, чем кажется из мегаполисов: парк ограничен, и свободных машин в нужный момент может не быть. Планирование идёт на месяцы вперёд и во многом держится на сети проверенных локальных партнёров. В таких проектах на первый план выходит координация: когда грузы консолидируются из разных точек мира, а подбор техники, разрешения и сопровождение берёт на себя одна команда, у цепочки остаётся меньше точек отказа.

При модернизации одного из крупнейших металлургических заводов Казахстана потребовалась поставка огнеупорных материалов общим объёмом 12 500 фрахтовых тонн. Груз консолидировался из трёх разных регионов: Индии, Нидерландов и Германии. Главными рисками были дефицит оборудования для одновременной отгрузки и вероятность задержек в портах перевалки. Благодаря региональной экспертизе и выстраиванию индивидуальных маршрутов удалось обойти узкие места транзитных хабов и доставить все партии на завод в оговоренные сроки, не допустив простоя.

Другой показательный пример — поставка асфальтобетонного завода из Китая общим весом 270 тонн и объёмом 2 000 м³. Оборудование производилось на пяти фабриках, и задача требовала уложиться в жёсткий 30-дневный срок. Решением стала организация консолидации всех партий на приграничном складе. Это позволило оптимизировать транзитный поток, провести тщательную проверку документации и избежать задержек, а также обеспечить исключительную для такого объёма скорость доставки.

ОТ ПОДРЯДЧИКА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЁРУ

Клиенты уходят от фрагментированной модели (отдельный склад, отдельный перевозчик, отдельный таможенный брокер). Им нужен единый партнёр с локальной экспертизой, который возьмёт на себя операционную рутину и станет платформой для региональной экспансии. Неотъемлемая часть этой экспертизы — гибкая многоязычная команда: партнёр должен одинаково уверенно обсуждать стратегию на английском со штаб-квартирой клиента и вести операционную работу на языках, которые звучат на площадках. Особенно остро этот разрыв чувствуется в регионах за пределами Алматы и Астаны. Русский остаётся активным языком делового общения в Казахстане, но в отдалённых индустриальных регионах рассчитывать на него повсеместно нельзя: для линейного персонала он часто не является рабочим. Найм — самый наглядный пример: чтобы собрать и обучить команду в таком регионе, мало разместить вакансию — инструкции, онбординг и ежедневная коммуникация должны быть выстроены на языке, который персонал действительно понимает.

Европейский клиент, уже присутствующий в Казахстане, обратился к нам с запросом на складское хранение в Караганде, так как предыдущий провайдер не смог обеспечить гибкий и кастомизированный сервис. Задача требовала создания полноценной операционной среды с нуля. За 6 месяцев мы подобрали и арендовали помещение площадью 3 000 м², настроили IT-инфраструктуру и внедрили систему адресного стеллажного хранения на 1 600 ячеек.

Ключевым вызовом стал кадровый вопрос. Благодаря наличию двуязычных специалистов и отлаженных процессов онбординга, была сформирована обученная локальная команда, кото-

рая сегодня работает в полной синергии с сотрудниками клиента на площадке. Более того, это партнёрство переросло в стратегическое: сейчас мы помогаем клиенту прорабатывать логистические сценарии для расширения в соседний Узбекистан, выступая для него локальным экспертом без необходимости открывать там собственное юридическое лицо.

ЕВРОПЕЙСКИЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА В УСЛОВИЯХ ЛОКАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Европейские компании привыкли к прозрачности: отслеживание грузов в режиме реального времени и высочайшие стандарты безопасности. Однако в Центральной Азии эти ожидания часто сталкиваются с местной спецификой: отсутствие бесперебойной связи и покрытия в отдалённых частях Центральной Азии, а также специфические требования к обеспечению сохранности грузов, что подталкивает к избыточным затратам (например, использованию охранных конвоев).

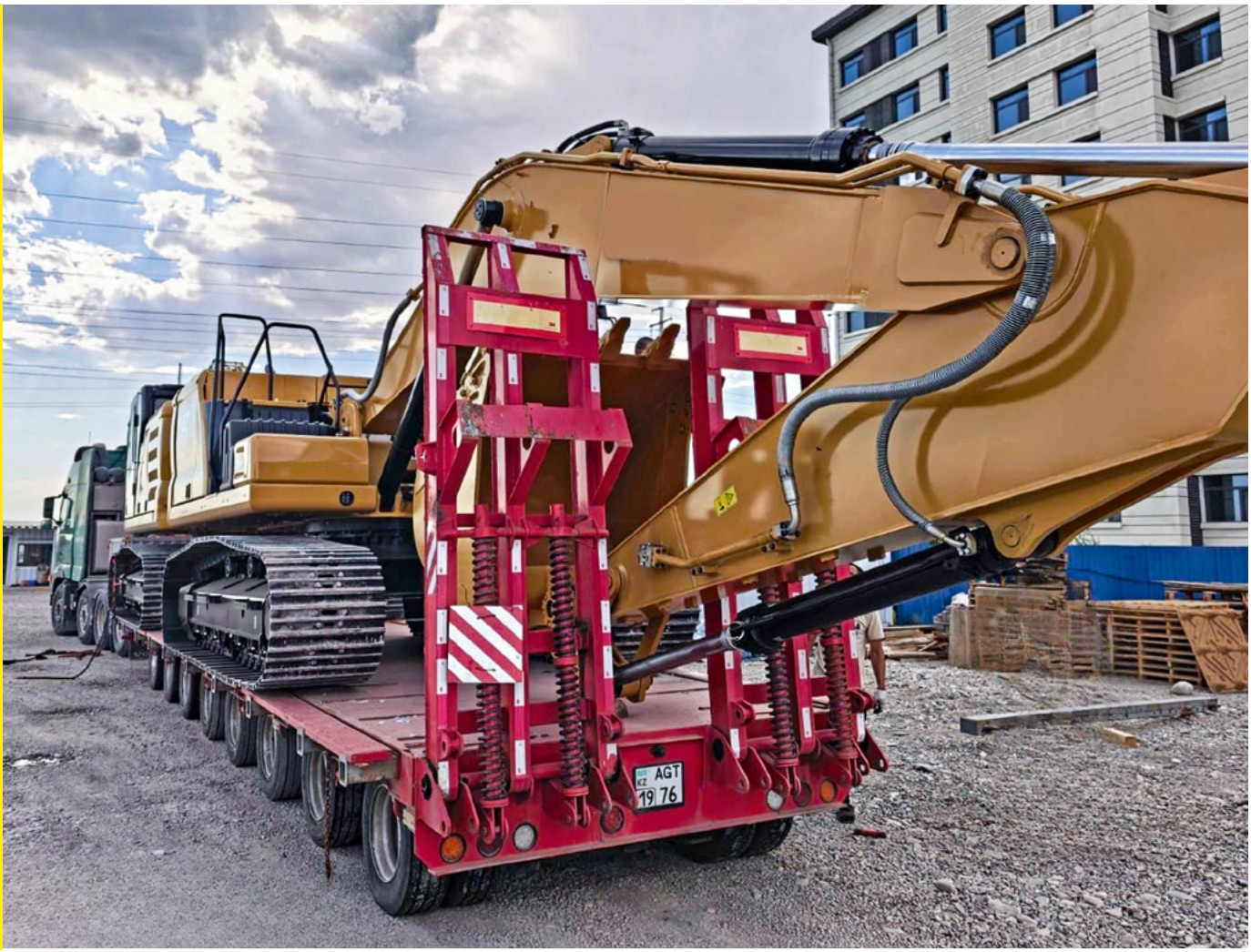
Задача профессионального логистического провайдера — нивелировать эти риски гибкими, но надёжными решениями.

- **Безопасность без конвоя.** Мы обеспечиваем перевозку высокочувствительных грузов по стандартам TAPA TSR 2023. Такое решение позволяет обходиться без вооруженного конвоя: клиент экономит на охране, но уровень защиты груза при этом не снижается. Были выстроены долгосрочные отношения с перевозчиками, которые инвестируют в грузовики определённого стандарта и обязательное обучение водителей под эти стандарты. Это гарантирует безопасность на уровне конвоя, но без его использования.
- **Гибридный трекинг.** Там, где нет сигнала, применяется комбинированный подход: несколько источников геолокации сходятся в единый поток данных. На участках с покрытием работают GPS-трекеры, статус обновляется через мобильное приложение водителя, а в «слепых зонах» координаты вносятся вручную. Для клиента все эти источники выглядят как один интерфейс с актуальным статусом груза — независимо от качества сотовой связи по маршруту.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

Выход на рынки ЕАЭС и Центральной Азии перестаёт быть авантюрой, когда бизнес заранее выстраивает прозрачную и масштабируемую операционную модель. Устойчивость такой модели держится на двух факторах. Комплексность — единый партнёр, способный закрыть всю цепочку: от международной перевозки и таможенного оформления до складской обработки и дистрибуции. И локальная экспертиза — команда, которая работает по глобальным стандартам комплаенса, но при этом понимает специфику рынка на земле: от языковых нюансов до поиска дефицитной спецтехники в нужном регионе.

Путь на евразийские рынки уникален для каждой компании: работа в условиях меняющейся регуляторики, трансграничных ограничений и дистрибуции требует тщательной оценки конкретного бизнес-контекста. Этот путь наша команда проходит вместе с клиентами каждый день — и мы убеждены: регион, который сегодня растёт быстрее собственной инфраструктуры, даёт преимущество тем, кто приходит сюда с долгосрочной стратегией.



New market prospects for sanitary ware and bathroom products in Central Asia



DANIEL HERNANDEZ

MANAGING DIRECTOR ROCA CENTRAL ASIA AND CAUCASUS



IGOR LEVCHENKOV

STRATEGIC CONSULTANT ROCA CENTRAL ASIA AND CAUCASUS, PHD

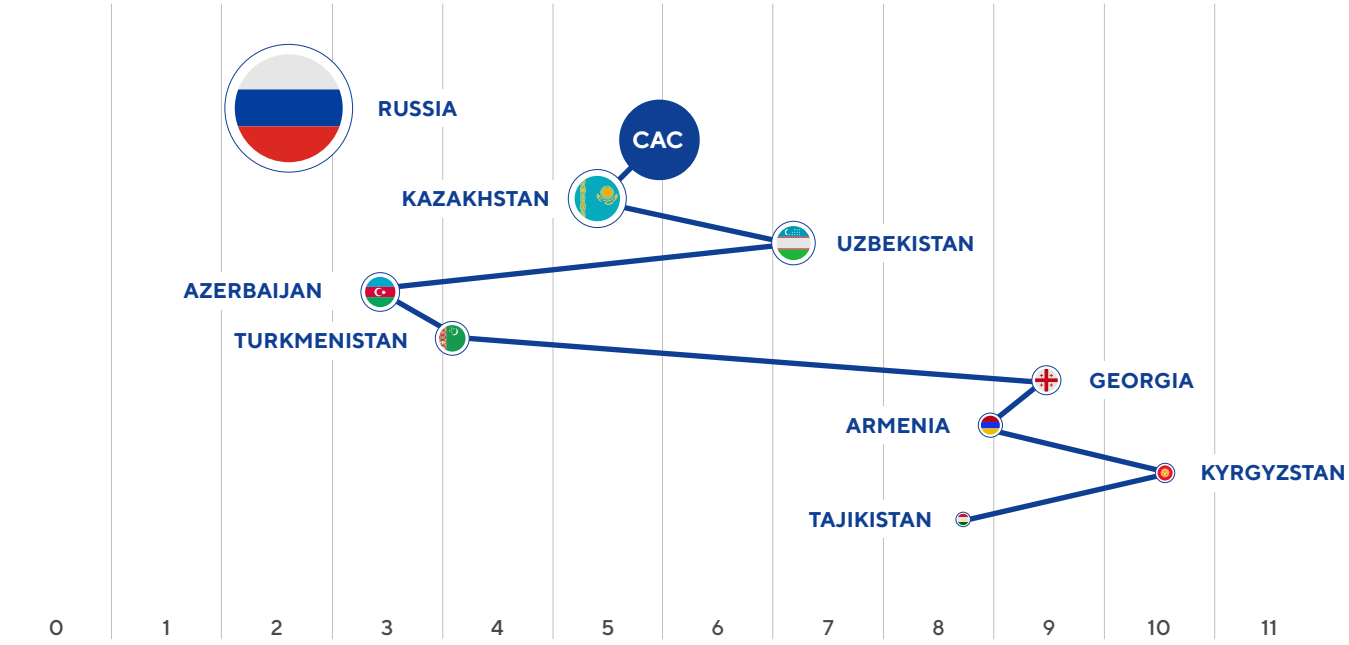
The events of 2022, which unexpectedly altered the course of the global economy, prompted many international corporations to consider significant transformation of their organizational structure in the countries of the Eurasian Economic Union and neighbouring regions. As most major international players withdrew from direct business operations in Russia, a natural question arose: how could demand in these markets be met?

Russia is undoubtedly larger than most of its neighbouring countries in terms of both geographic and demographic scale, as well as GDP. However, it is worth noting that while the combined nominal GDP of all the countries of the Caucasus and Central Asia (CAC), including Kazakhstan, Uzbekistan, Azerbaijan, Turkmenistan, Georgia, Armenia, Kyrgyzstan, and Tajikistan, was just over USD 433 billion in 2021 (or approximately 23.7% of Russia's GDP), by 2025, this combined GDP had already grown to USD 709 billion (or almost 27.5% of Russia's GDP). This change was accompanied by significantly faster real economic growth in the Caucasus and Central Asian countries. Their average annual growth rate amounted to nearly 5.5%, compared with 2.1% in Russia (Chart 1).

When making their decisions, international companies took into account that, for many years, Russia had been a hub for development and investment oriented not only towards its domestic market, but also towards neighbouring markets that maintained close historical and economic ties with it. As these markets became underserved amid the divestment processes in Russia, many corporations directed their capital towards creating new production and commercial infrastructure in the countries of the Caucasus and Central Asia.

As Russia's neighbouring markets that maintained close historical and economic ties with it became underserved amid the divestment processes in Russia, many corporations directed their capital towards creating new production and commercial infrastructure in the countries of the Caucasus and Central Asia.

Chart 1. GDP size in 2021 and compound annual GDP increase (%) (4 years average)



Source: IMF data

This choice was driven by the following factors:

- the openness of the governments of these countries to attracting investment in industrial and technological development;
- the rationale for deploying, in markets previously supplied from Russia, capital released following companies' withdrawal from the Russian market and requiring reinvestment;
- the ability to retain and leverage the knowledge and experience of former teams at relatively low relocation costs, enabling operations to resume without starting from scratch;
- the similarity or equivalence of business practices and legal frameworks, which did not materially affect the degree of risk diversification at the global level;
- the desire to protect the markets of the Caucasus and Central Asia from an influx of goods manufactured at facilities remaining in Russia, particularly in light of the significant decline in demand across many sectors of the Russian economy.

Roca Group's history in the region began with the construction of a new plant in Tosno, Leningrad Region, which became operational in 2004. By 2022, Roca Group had established a presence in the region through eight major industrial facilities across Russia, manufacturing a wide range of bathroom products, including sanitary ceramics, acrylic and cultured-marble bathtubs, faucets, shower trays, composite washbasins and sinks, as well as bathroom furniture. In 2022, a decision was made to transfer operational control of the Russian business and subsequently sell it to an external investment group.

Faced with the need to reorganize its presence in the countries of the Caucasus and Central Asia, Roca Group adopted a strategic development plan in 2024 that provided for the establishment of a regional hub in Kazakhstan.

Initially, Roca Group planned to open a logistics center in Kazakhstan, with the possibility of exporting products to neighbouring Central Asian countries, and subsequently to consider building a manufacturing plant in the country. According to representatives of Kazakh Invest, the share of light industry in Kazakhstan's economy was very small, despite the significant growth in the number of new production facilities over the past decade. The development of this sector was therefore regarded as one of the priorities for diversifying Kazakhstan's economy, as reflected in the government support measures introduced in this area.

Recognizing that a logistics platform alone would not be sufficient for the successful development of the business, Roca Group revised its strategy. In June 2025, the company, the Ministry of Industry and Construction of the Republic of Kazakhstan, and the Akimat of Kyzylorda Region signed a framework agreement outlining the key principles for implementing the investment project. The project provided for the construction of a high-tech plant manufacturing bathroom products, including sanitary ceramic ware and products made from composite materials, installation systems, furniture, faucets, bathtubs and shower trays, as well as the creation of approximately 300 new jobs in the region. An industrial zone near the city of Kyzylorda was selected as the location for the production facility. The total investment was estimated at EUR 70 million. In confirmation of the agreements reached, Roca Group signed an investment agreement with the Government of Kazakhstan in December 2025 for the construction of a plant for the production and assembly of sanitary and technical products in Kyzylorda. To date, the company has already completed the design and preliminary project of the facility and plans to proceed to the final design and construction stage in October 2026. The production and auxiliary premises were expected to occupy approximately 85,000 square meters.

To implement the investment project, Roca Group significantly expanded its presence in Kazakhstan and neighbouring countries from mid-2025 onwards. Following a market study, the company developed the required product range matrix covering the main product categories. As the construction of the production cluster was expected to take approximately two years, the Group decided to use its production facilities in Europe and Asia to meet existing demand in the region. By the end of 2025, this had

enabled the company to offer the regional market approximately 200 products across various categories. The range has since expanded to several tens of thousands of products. To ensure maximum logistical availability, Roca Group established and maintains the necessary stock of products at its warehouse in Almaty. Almaty was selected as the location for the warehouse facilities not only because the city remains one of the region's most active economic centers, but also because of its advantageous geographical position, which ensures efficient logistics to Astana, Tashkent, Bishkek, Shymkent and other major cities of Central Asia.

In June 2026, Roca Group opened a flagship showroom in Almaty, showcasing two of its flagship international brands in the region: the premium Swiss brand LAUFEN and the Barcelona-born brand ROCA. The showroom has joined Roca Group's global network, which brings together the company's flagship design spaces in leading global centers of architecture and design, including Barcelona, Madrid, London, Berlin, Lisbon, Shanghai, Beijing and São Paulo. In developing the showroom, the company worked with Kazakh architects and designers, combining the Group's international expertise with the local context and the specific features of Almaty's urban environment. In addition to showcasing products, the showroom has already become a venue for industry events, new collection presentations and professional knowledge exchange, as well as training and educational programs for industry professionals. Roca Group's experience shows that developing relationships with market professionals can significantly increase end consumers' awareness of bathroom products, materials and technologies, as well as the quality criteria that are essential for creating the desired level of comfort and well-being.

One of the key challenges currently facing the investment project is the need to establish a stable supply chain for raw materials and components with the highest possible level of localization. Localizing supplies is a top priority not only for reducing the risks associated with cross-border contracts, but also for cutting logistics costs, thereby lowering production costs from the first day of the plant's operations. Over the past year, dozens of potential suppliers have been tested and selected. The company continues to work with them to achieve the required quality standards. In this effort, Roca Group is drawing on its successful experience in Russia, where international suppliers followed the Group's establishment of its own production facilities in the country and localized the manufacture of raw materials and components.

In conclusion, the key factors expected to underpin Roca Group's leadership in the region include:

- comprehensive support for and commitment to the project from the government authorities of Kazakhstan;
- the positive growth dynamics of the economies of Kazakhstan and the wider region;
- Roca Group's long and successful track record in the markets of the Caucasus and Central Asia;
- the integration of experienced employees into a single team alongside young specialists recruited in Kazakhstan and neighbouring countries;
- a wide assortment across all product categories and their prompt availability to consumers;
- expanding the company's market presence even before the launch of its own production facilities;
- optimizing production costs through the localization of supply chains.

With a history spanning nearly 110 years, Roca Group did not choose Kazakhstan as a platform for further development by chance. Present in 170 countries, with 78 production facilities and a global team of more than 20,000 professionals, the company has already recognized the potential of the region and, taking a proactive approach, is creating the necessary production and commercial infrastructure to provide the region's population of more than 100 million people with high-quality, modern bathroom products.



Новые перспективы рынка сантехники и товаров для ванных комнат в Центральной Азии



ДАНИЭЛЬ ЭРНАНДЕС

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ROCA CENTRAL ASIA AND CAUCASUS



ИГОРЬ ЛЕВЧЕНКОВ

КОНСУЛЬТАНТ ПО СТРАТЕГИИ ROCA CENTRAL ASIA AND CAUCASUS, К.Э.Н.

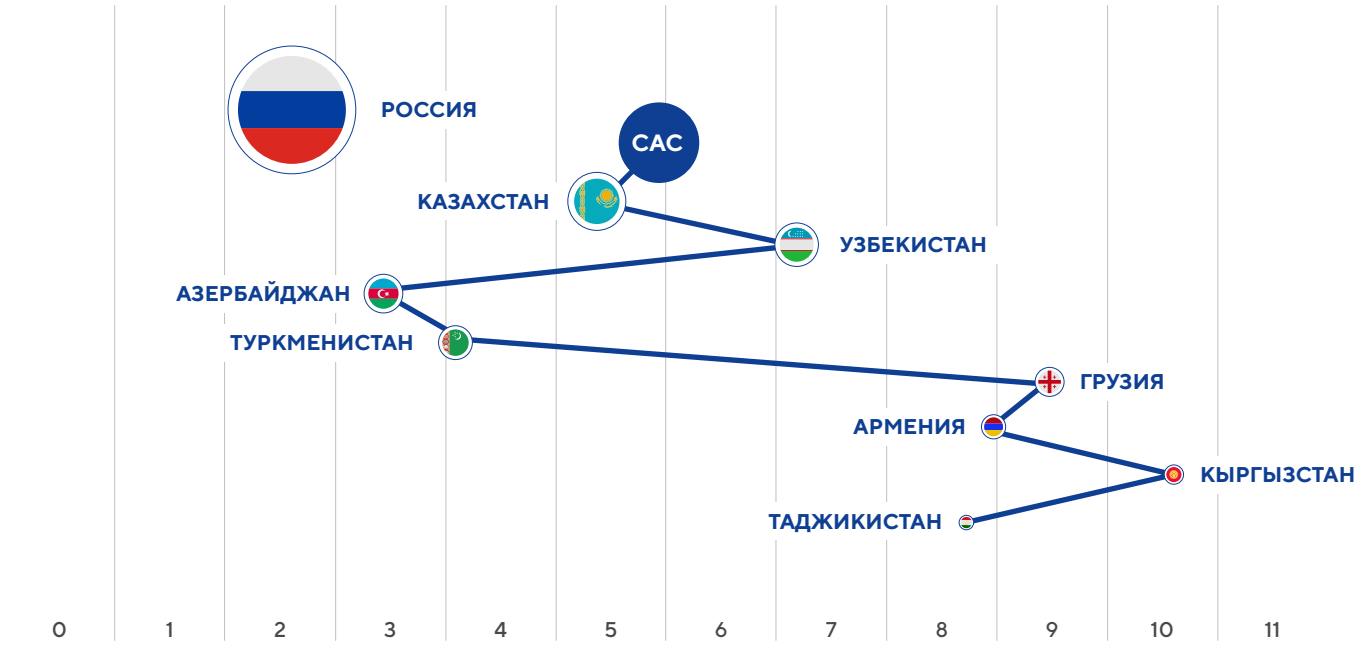
События 2022 года, которые неожиданно повернули ход развития мировой экономики, поставили множество международных корпораций перед необходимостью задуматься над существенной трансформацией организационной структуры в странах ЕАЭС и соседних регионах. В условиях, когда большинство крупных международных игроков ушло от прямого ведения бизнеса с Россией, возник естественный вопрос, каким образом закрыть потребности на этих рынках.

Безусловно, Россия превосходит большинство соседних стран как по географическим и демографическим масштабам, так и по объёму ВВП. Однако при этом стоит отметить, что если совокупный номинальный ВВП всех стран Кавказа и Центральной Азии (САС), включающих в себя Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Туркменистан, Грузию, Армению, Кыргызстан и Таджикистан, в 2021 году составлял немногим более 433 млрд долларов США (или около 23,7% от ВВП России), то в 2025 году совокупный ВВП уже вырос до 709 млрд долларов США (или почти 27,5% от ВВП России). Эти изменения сопровождались значительно более быстрым реальным ростом экономик стран Кавказа и Центральной Азии. Среднегодовой прирост составил почти 5,5% по сравнению с 2,1% в России (График 1).

Принимая решения, международные компании учитывали, что на протяжении многих лет Россия была центром развития и инвестиций, ориентированных не только на её внутренний рынок, но и на близлежащие рынки, сохранившие с ней тесные исторические и экономические связи. Поскольку на фоне дивестиционных процессов в России эти рынки оказались оголены, многие корпорации направили свои капиталы на создание новой производственной и коммерческой инфраструктуры в странах Кавказа и Центральной Азии.

Поскольку на фоне дивестиционных процессов в России близлежащие рынки оказались оголены, многие корпорации направили свои капиталы на создание новой производственной и коммерческой инфраструктуры в странах Кавказа и Центральной Азии.

График 1. Размер ВВП в 2021 году и среднегодовой темп прироста ВВП (%) за четыре года



Источник: данные IMF

Такой выбор объясняется следующими причинами:

- открытость правительств этих стран для привлечения инвестиций в промышленное и технологическое развитие;
- целесообразность использования на рынках, ранее снабжавшихся из России, капиталов, высвободившихся после ухода с российского рынка и нуждавшихся в дальнейшем размещении;
- возможность сохранить и использовать знания и опыт бывших команд при сравнительно невысоких затратах на релокацию, что позволяло возобновить деятельность не с нуля;
- схожесть или тождественность деловых норм и правовых аспектов ведения бизнеса, не оказывавшая существенного влияния на степень диверсификации рисков в глобальном масштабе;
- стремление защитить рынки Кавказа и Центральной Азии от проникновения товаров с производств, оставшихся в России, особенно с учётом наметившегося серьёзного снижения спроса во многих отраслях российской экономики.

История Roca Group в регионе началась со строительства нового завода в городе Тосно Ленинградской области, который был введён в эксплуатацию в 2004 году. К 2022 году Roca Group уже была представлена в регионе восемью крупными промышленными предприятиями на территории России, выпускавшими широкий ассортимент товаров для ванных комнат: изделия из санитарной керамики, акриловые ванны и ванны из искусственного мрамора, смесители, душевые поддоны, раковины и мойки из композитных материалов, а также мебель для ванных комнат. В 2022 году было принято решение передать операционный контроль над российским бизнесом, а впоследствии продать его сторонней инвестиционной группе.

Столкнувшись с необходимостью реорганизовать своё присутствие в странах Кавказа и Центральной Азии, Roca Group в 2024 году приняла план стратегического развития, предусматривавший создание регионального центра в Казахстане.

Изначально Roca Group планировала открыть в Казахстане логистический центр с возможностью экспорта продукции в близлежащие страны Центральной Азии, а в дальнейшем рассмотреть возможность строительства производственной фабрики в стране. По словам представителей Kazakh Invest, доля лёгкой промышленности в экономике Казахстана была очень мала, несмотря на значительный рост числа новых производств за последние десять лет. Поэтому развитие этого сектора рассматривалось как один из приоритетов диверсификации экономики Казахстана, что подтверждается мерами государственной поддержки в данном направлении.

Поняв, что для успешного развития бизнеса одной логистической платформы будет недостаточно, Roca Group изменила стратегию. В июне 2025 года компания, Министерство промышленности и строительства Республики Казахстан и акимат Кызылординской области подписали рамочное соглашение об основных принципах реализации инвестиционного проекта. Проект предусматривал строительство высокотехнологичного завода по выпуску товаров для ванных комнат, включая санитарно-гигиенические изделия из керамики и композитных материалов, инсталляционные системы, мебель, смесители, ванны и душевые поддоны, а также создание около 300 новых рабочих мест в регионе. Для размещения производственной площадки выбрали территорию индустриальной зоны рядом с городом Кызылордой. Общий объём инвестиций оценивался в 70 млн евро. В подтверждение достигнутых договорённостей в декабре 2025 года Roca Group подписала с Правительством Казахстана инвестиционное соглашение о строительстве завода по производству и сборке санитарно-технической продукции в Кызылорде. К настоящему моменту компания уже завершила разработку дизайна и эскизного проекта предприятия и планирует в октябре 2026 года перейти к финальному этапу проектирования и строительству. Производственные и вспомогательные помещения должны занять около 85 тыс. кв. м.

В целях реализации инвестиционного проекта с середины 2025 года Roca Group существенно нарастила своё присутствие в Казахстане и соседних странах. После проведения исследования рынка была сформирована необходимая ассортиментная матрица по основным товарным категориям. Поскольку строительство производственного кластера должно занять около двух лет, для удовлетворения существующего спроса в регионе было решено использовать производственные мощности группы в Европе и Азии. Таким образом, к концу 2025 года для регионального рынка было сформировано предложение, включавшее около 200 наименований в различных товарных категориях. В настоящее время оно расширилось до нескольких десятков тысяч товаров. Для обеспечения максимальной логистической доступности продукции Roca Group сформировала и поддерживает необходимый запас товаров на складе в Алматы. Выбор Алматы для размещения складских мощностей обусловлен не только тем, что город остаётся одним из наиболее активных экономических центров региона, но и его выгодным географическим положением, обеспечивающим оперативную логистику в Астану, Ташкент, Бишкек, Шымкент и другие крупные города Центральной Азии.

Roca Group, представляя в регионе два своих флагманских международных бренда — премиальный швейцарский бренд LAUFEN и рождённый в Барселоне бренд ROCA, в июне 2026 года открыла в Алматы флагманский шоурум. Шоурум вошёл в глобальную сеть Roca Group, объединяющую флагманские дизайнерские пространства компании в ведущих мировых центрах архитектуры и дизайна, включая Барселону, Мадрид, Лондон, Берлин, Лиссабон, Шанхай, Пекин и Сан-Паулу. При создании шоурума компания сотрудничала с казахстанскими архитекторами и дизайнерами, объединив международную экспертизу группы с локальным контекстом и особенностями городской среды Алматы. Помимо демонстрации продукции, шоурум уже стал площадкой для отраслевых мероприятий, презентаций новых коллекций и профессионального обмена опытом, а также для проведения тренингов и обучения специалистов отрасли. По опыту Roca Group, развитие отношений с профессионалами рынка помогает значительно повысить осведомлённость конечных покупателей о товарах для ванных комнат, материалах и технологиях, а также о критериях качества, важных для создания необходимого уровня уюта и комфорта.

Один из серьёзных вызовов, с которыми в настоящее время сталкивается инвестиционный проект, связан с необходимостью создания стабильной цепочки поставок сырья и комплектующих с максимально возможным уровнем локализации. Локализация поставок является первостепенной задачей не только для снижения рисков, связанных с трансграничными контрактами, но и для сокращения логистических затрат, что позволит снизить производственную себестоимость уже с первого дня работы предприятия. За прошедший год были протестированы и отобраны десятки потенциальных поставщиков. С ними продолжается работа по достижению требуемых показателей качества. В этой работе Roca Group учитывает успешный опыт, полученный в России, где вслед за организацией собственного производства в страну пришли международные поставщики группы и локализовали выпуск сырья и комплектующих.

Подводя итог, среди факторов, которые должны обеспечить лидерство Roca Group в регионе, необходимо отметить:

- всестороннюю поддержку и заинтересованность органов государственной власти Казахстана в реализации проекта;
- положительную динамику развития экономики Казахстана и стран региона;
- многолетнюю успешную историю работы Roca Group на рынках Кавказа и Центральной Азии;
- объединение опытных сотрудников в единую команду с молодыми специалистами, набираемыми в Казахстане и соседних странах;
- широкий ассортимент товаров во всех товарных категориях и их оперативную доступность для потребителей;
- расширение присутствия на рынке ещё до запуска собственного производства;
- оптимизацию себестоимости за счёт локализации цепочек поставок.

Обладая почти 110-летней историей, Roca Group не случайно выбрала Казахстан в качестве площадки для дальнейшего развития. Представленная в 170 странах, объединяющая 78 производственных предприятий и команду из более чем 20 000 профессионалов по всему миру, компания уже оценила потенциал региона и, действуя на опережение, создаёт необходимую производственную и коммерческую инфраструктуру, которая позволит обеспечить более чем 100-миллионное население региона качественными и современными товарами для ванных комнат.



Part
2

Frameworks and practice of Eurasian integration

Основы и практика евразийской интеграции

Раздел
2

Competition and public procurement as key areas of functioning of an integration union



MAKSIM YERMALOVICH

MEMBER OF THE BOARD – MINISTER ON COMPETITION AND ANTITRUST REGULATION, EURASIAN ECONOMIC COMMISSION

The Eurasian Economic Union (EAEU) is a relatively young integration organization. It was established by the Treaty on the Eurasian Economic Union and began functioning on January 1, 2015.

The permanent regulatory body of the EAEU is the Eurasian Economic Commission (EEC), which is vested with broad powers in various areas of economic activity. Competition and public procurement play an important role in this system.

In carrying out its activities, the EEC actively cooperates with the Association of European Businesses (AEB). The Association brings together European companies operating in the Russian market, many of which also conduct business in other EAEU member states.

To gain a thorough understanding of competition and public procurement regulation in the EAEU, it is useful to draw parallels with European regulation, which has 60 years of experience in its formation and development.

Competition and public procurement are key regulatory areas in both the EAEU and the European Union (EU). Both unions have developed a regulatory legal framework and carry out practical work aimed at promoting competition and ensuring equal conditions for market participants within their respective territories. At the same time, the level of harmonization and the scope of supranational powers differ between the EAEU and the EU, which is due to the different levels of integration development and the specific features of their legal models.

Powers to control the compliance with the general rules of competition in the EAEU's cross-border markets are executed by the Competition and Antitrust Regulation Branch of the EEC. In the EU, the main functions in the field of competition are vested in the European Commissioner for Competition and the Directorate-General for Competition of the European Commission.

The main competition rules in almost all jurisdictions worldwide are the prohibition of anticompetitive agreements, the prohibition of abuse of a dominant position, and control over economic concentration (mergers).

EAEU competition law is no exception. It establishes general principles and rules of competition applicable in the EAEU's cross-border markets and is aimed at preventing and suppressing actions that may lead to restrictions on competition. To implement these objectives, the EEC has the relevant powers and instruments.

EU competition law likewise includes the main competition rules. In addition, the European Commission has powers on state aid.

Alongside the similarities between the two integration unions, there are also differences. For instance, authority over economic concentration (merger) control in the EAEU has been delegated to the national level. The member states have also retained extraterritorial powers. The EEC does not have the ability to hold economic entities from third countries liable for violations of competition law in the EAEU's cross-border markets. As for instruments, one of the principal tools for detecting competition violations — so-called dawn raids — are conducted in the EAEU through national competition authorities. In turn, the European Commission does not deal with unfair competition as understood under EAEU law, nor does it address matters of state price regulation.

Judicial bodies play an important role in the development of competition law in both unions, as they consider competition-related disputes, issue decisions, provide clarifications, and ensure the uniform application of competition law within the entire territory of both integration unions.

The promotion of competition is one of the principles of regulation of public procurement regulation.

The objectives and principles of regulation of public (municipal) procurement in the EAEU, as well as public procurement requirements, are established by the EAEU Treaty. Its pro-

Competition and public procurement are key regulatory areas in both the EAEU and the European Union. Both unions have developed a regulatory legal framework and carry out practical work aimed at promoting competition and ensuring equal conditions for market participants within their respective territories.

visions shall not apply to procurement the details of which constitute a State secret or to procurement by national (central) banks. The main principle of regulation is to ensure priority and equal access specifically for participants from the EAEU member states.

Each EAEU member state grants national treatment in public procurement to suppliers, goods, works, and services from other member states. Public procurement regulation in the EAEU member states, in turn, is carried out in accordance with national legislation, which must comply with all the principles of the EAEU Treaty. In practice, this means that the EAEU seeks not to unify procedures, but rather to promote coordination and mutual recognition while preserving national systems, with a strong emphasis on prioritizing participants from the member states of the Union over participants from third countries.

In the EU, public procurement regulation is more detailed and harmonized. EU member states operate within a common legal framework in which national rules must comply with EU-wide requirements. At the same time, EU regulation does not fully replace national regulation; rather, it establishes mandatory standards, in particular for large-value procurement exceeding the established thresholds. In such cases, EU-wide rules apply. Where the procurement value is below the thresholds, regulation is primarily regulated by the national legislation of the respective member state. Nevertheless, the fundamental principles of EU law continue to apply.

Both integration unions provide for exceptions to public procurement rules.

In the EAEU, exemptions from national treatment are permitted: special procurement arrangements types of goods, works, and services; exemptions in exceptional cases for a period not exceeding two years; and single-source procurement. The procedure for introducing such exemptions is established by the EAEU Treaty.

The EU also provides for exceptions and special regimes under the common public procurement rules. They apply mainly to procurement related to security and emergency circumstances. In such situations, special procedures are permitted.

To ensure unhindered access to public procurement in the EAEU, the Agreement on Mutual Recognition of Bank Guarantees in Public Procurement has been adopted. The Rules for Determining the Country of Origin of Goods for Public Procurement Purposes and the Eurasian Register of Industrial Goods are also in effect. In addition, approaches are being developed for the mutual recognition of electronic digital signatures for the participation in public procurement. These instruments are aimed at reducing administrative barriers and expanding opportunities for suppliers from the member states.

Thus, competition law and public procurement in the EAEU and in the EU are developing within different integration models, yet they pursue a common objective: the establishment of an open, transparent, and non-discriminatory economic environment.



Конкуренция и государственные закупки как ключевые сферы функционирования интеграционного объединения



МАКСИМ ЕРМОЛОВИЧ

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ – МИНИСТР ПО КОНКУРЕНЦИИ И АНТИМОНОПОЛЬНОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ, ЕВРАЗИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) является сравнительно молодым интеграционным объединением. Он учреждён Договором о Евразийском экономическом союзе и начал функционировать с 1 января 2015 года.

Постоянно действующим регулирующим органом ЕАЭС является Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК), наделённая широкими полномочиями в различных сферах экономической деятельности. Важное место в этой системе занимают конкуренция и государственные закупки.

В рамках своей деятельности ЕЭК активно взаимодействует с Ассоциацией европейского бизнеса (АЕБ). Ассоциация объединяет работающие на российском рынке европейские компании, многие из которых также ведут бизнес в других государствах-членах ЕАЭС.

Для глубокого понимания правил конкуренции и регулирования госзакупок в ЕАЭС целесообразно провести параллели с европейским регулированием, имеющим 60-летний опыт становления и развития.

Конкуренция и государственные закупки относятся к ключевым направлениям регулирования как в ЕАЭС, так и в Европейском союзе (ЕС). В обоих объединениях сформирована нормативная база и осуществляется практическая работа, направленная на развитие конкуренции и обеспечение равных условий для участников рынка на всём пространстве объединений. Вместе с тем степень унификации и объём наднациональных полномочий в ЕАЭС и ЕС различаются, что обусловлено разным уровнем интеграционного развития и особенностями их правовых моделей.

Полномочия по контролю за соблюдением общих правил конкуренции на трансграничных рынках ЕАЭС осуществляет Блок по конкуренции и антимонопольному регулированию ЕЭК. В ЕС основные функции в сфере конкуренции возложены на Комиссара Еврокомиссии (ЕК) по вопросам конкуренции и Генеральный директорат по конкуренции.

Основными правилами конкуренции почти во всех юрисдикциях мира являются запрет антиконкурентных соглашений, запрет злоупотребления доминирующим положением, а также контроль за экономической концентрацией.

Конкурентное право ЕАЭС не является исключением. Оно закрепляет общие принципы и правила конкуренции, применяемые на трансграничных рынках ЕАЭС, и направлено на предупреждение и пресечение действий, которые могут привести к ограничению конкуренции. Для реализации этих задач ЕЭК обладает соответствующими полномочиями и инструментами.

В ЕС конкурентное право также включает основные правила конкуренции. Кроме того, ЕК имеет полномочия по контролю за предоставлением государственной помощи.

Наряду со сходством двух интеграционных объединений есть также различия. Так, полномочия по контролю за экономической концентрацией в ЕАЭС переданы на национальный

Конкуренция и государственные закупки относятся к ключевым направлениям регулирования как в ЕАЭС, так и в Европейском союзе. В обоих объединениях сформирована нормативная база и осуществляется практическая работа, направленная на развитие конкуренции и обеспечение равных условий для участников рынка на всём пространстве объединений.

уровень. Государства-члены сохранили за собой также экстратерриториальные полномочия. ЕЭК не имеет возможность привлекать к ответственности хозяйствующих субъектов третьих стран, нарушающих конкурентное право на трансграничных рынках ЕАЭС. Что касается инструментария, то один из основных инструментов выявления нарушений конкуренции, так называемые внезапные проверки (dawn raids), в ЕАЭС реализуются с помощью национальных конкурентных ведомств. В свою очередь, Еврокомиссия не рассматривает недобросовестную конкуренцию в понимании права ЕАЭС и вопросы государственного ценового регулирования.

Важную роль в развитии конкурентного права обоих объединений играют судебные органы, которые рассматривают споры по вопросам конкуренции, выносят решения, дают разъяснения и обеспечивают единообразное применение конкурентного права на всём пространстве обоих интеграционных союзов.

Развитие конкуренции является одним из принципов регулирования государственных закупок.

Цели и принципы регулирования государственных (муниципальных) закупок в ЕАЭС, а также требования к госзакупкам установлены Договором о ЕАЭС. Его нормы не распространяются на закупки, которые составляют государственную тайну, и закупки национальных/центральных банков. Основной принцип регулирования — обеспечить приоритет и равный доступ именно для участников из стран ЕАЭС.

Каждое государство-член ЕАЭС предоставляет поставщикам, товарам, работам и услугам других государств-членов национальный режим в сфере госзакупок. Регулирование госзакупок в государствах-членах ЕАЭС, в свою очередь, осуществляется в соответствии с национальным законодательством, которое должно соответствовать всем принципам Договора о ЕАЭС. На практике это проявляется в том, что ЕАЭС стремится не к унификации процедур, а к координации и взаимному признанию при сохранении национальных систем, с жёстким акцентом на приоритет участников государств-членов Союза по отношению к участникам из третьих стран.

В ЕС регулирование государственных закупок является более детализированным и унифицированным. Государства-члены ЕС действуют в рамках общего правового пространства, где национальные правила должны соответствовать общеевропейским требованиям. При этом ЕС не полностью заменяет национальное регулирование, а устанавливает обязательные стандарты, в частности для крупных закупок, превышающих установленные пороговые значения. В этом случае применяются общеевропейские правила. Если же стоимость закупки ниже пороговых значений, регулирование в основном осуществляется по национальному законодательству соответствующего государства-члена. При этом сохраняются базовые принципы права ЕС.

В обоих объединениях есть исключения из правил государственных закупок.

В ЕАЭС допустимы изъятия из национального режима: особенности закупок отдельных видов товаров, работ и услуг, изъятия в исключительных случаях на срок не более 2 лет, закупки у единственного поставщика. Порядок введения таких изъятий установлен Договором о ЕАЭС.

В ЕС также существуют исключения и специальные режимы из общих правил государственных закупок. Они применяются к закупкам, связанным в основном с безопасностью и чрезвычайными обстоятельствами. В таких ситуациях допускаются особые процедуры.

Для обеспечения беспрепятственного доступа к государственным закупкам в ЕАЭС принято Соглашение о взаимном признании банковских гарантий при осуществлении государственных закупок. Также действуют Правила определения страны происхождения товаров для целей государственных закупок и Евразийский реестр промышленных товаров. Кроме того, разрабатываются подходы к взаимному признанию электронной цифровой подписи для участия в государственных закупках. Эти инструменты направлены на снижение административных барьеров и расширение возможностей поставщиков из государств-членов.

Таким образом, конкурентное право и государственные закупки в ЕАЭС и ЕС развиваются в рамках разных интеграционных моделей, но преследуют общую цель — формирование открытой, прозрачной и недискриминационной экономической среды.



Authorized economic operator: improving the efficiency of international trade operations







WILHELMINA SHAVSHINA

CHAIRPERSON OF THE AEB CUSTOMS AND TRANSPORT COMMITTEE; PARTNER, HEAD OF CUSTOMS REGULATION AND INTERNATIONAL TRADE GROUP, B1

KSENIA SIZOVA

DIRECTOR, CUSTOMS REGULATION AND INTERNATIONAL TRADE GROUP, B1

ALIYA KHAKIMOVA

SENIOR CONSULTANT, CUSTOMS REGULATION AND INTERNATIONAL TRADE GROUP, B1

The current turbulence in international trade and the increasingly conservative stances taken by the customs authorities reinforce the need to seek effective tools for optimizing processes involved in importing goods from third-party countries. It is especially important to identify and utilize potential opportunities not only to minimize risks associated with international trade but also to secure substantial competitive advantages through simplifications and privileges available under customs law.

For these reasons, the last two years have seen a heightened interest from international trade participants in the receipt of authorized economic operator ("AEO") status. AEO status can be obtained by importers and exporters, customs brokers, carriers, and owners of customs warehouses and temporary storage warehouses.

As of August 2026, 175 companies in Russia have AEO status (161 of them are still active).

AEO status is particularly widespread among Russian companies doing international business in the following areas: logistics and storage, manufacturing, and retail. Companies least likely to be AEOs are those dealing in pharmaceutical products and medical devices, cosmetics, and tobacco and alcohol products.

The current turbulence in international trade and the increasingly conservative stances taken by the customs authorities reinforce the need to seek effective tools for optimizing processes involved in importing goods from third-party countries.

The EAEU Customs Code provides for three types of AEO certificates, which differ in terms of the range of special simplifications they provide. AEO Type 1 certificate provides simplifications that allow goods to be released before the submission of a goods declaration as well as simplifications related to the delivery of goods (for example, the company does not have to adhere to a designated transportation route). AEO Type 2 certificate allows companies to use special simplifications whereby goods may be stored and undergo preparation for sale (including marking) on the companies' own premises. Meanwhile, AEO Type 3 certificate confers the full range of simplifications.

SPECIAL SIMPLIFICATIONS: EFFECT ON THE GOODS DELIVERY PROCESS AND FINANCIAL EFFECT

Automatic assignment of "low" risk category to an AEO

The principle of selectiveness lies at the heart of contemporary customs control. Russian customs authorities identify inspection targets using a risk management system ("RMS") which assigns risk levels to participants in international trade: low, medium or high.

Consequently, being placed in a particular risk category affects the frequency with which forms and measures of customs control are applied prior to the clearance of goods (for example, it is extremely rare for low-risk companies to be subjected to customs inspections/examinations, while those customs control measures are quite frequently applied to shipments made by medium- and high-risk companies).

Obtaining AEO status automatically entitles a company involved in international trade to be placed in the low-risk category, reducing time and financial costs by virtue of the much more limited set of risk mitigation measures applied by customs authorities prior to the clearance of goods.

Release of goods prior to the submission of a declaration

Under this simplification, goods are released for free circulation in accordance with the declared customs procedure on the basis of an application for release, which is a simplified goods declaration form.



Applying this simplification helps companies manage shipments and finances more efficiently, including by enabling them to:

- ensure that goods are delivered to manufacturing facilities and sales outlets in a prompt manner (which is especially important for fast-moving goods, such as seasonal collections and perishable cargoes);
- obtain a deferral of up to 45 days for the payment of customs charges, allowing more efficient use of working capital (for example, a company with AEO status can pay customs charges after goods have been wholly/partially sold);
- save on customs fees, since all supplies made under a single contract can be included in a single 'closing' declaration covering all release applications submitted in the past month (major importers can save up to 100 million roubles a year using this simplification).

It should be pointed out, however, that due to a centralized control experiment initiated in March 2026, release applications submitted in respect of a single contract over a calendar month have begun being routed to different electronic declaration centers. This means that importers are compelled to submit more 'closing declarations' and consequently pay larger amounts of customs fees.

Discussions are currently being held about allowing the centralization principle to be applied only to the first release application (i.e., subsequent release applications would be handled by the same customs authority).

It should also be noted that for some goods (such as pharmaceuticals) the simplification is effectively unworkable without relevant changes to industry legislation and government information systems. Nonetheless, we should point out that the Federal Customs Service has expressed its willingness to work with industry departments with a view to facilitating the use of this simplification.

For example, thanks to the joint efforts of the Federal Customs Service and the Federal Service for Monitoring of the Alcohol and Tobacco Markets, importers of excisable products will be able to use this simplification from approximately March 2027.

No requirement to pay a security payment at the customs control stage

When inspections are carried out at the pre-clearance stage, companies are not required to pay a security payment in an amount calculated by the customs authority. In practice, the security payment for just one shipment can be as high as several million roubles. Given that a company involved in foreign trade may be requested to pay security payments for multiple shipments at any given time, this simplification helps reduce the depletion of disposable funds.

Ability to use the AEO's own premises for the storage and marking of goods

At present, customs law establishes the following simplifications:

- The right to carry out the marking of goods with identifying marks while they are in temporary storage without authorization from the customs authority, which frees importers from the need to utilize third-party temporary storage warehouses, thus helping to optimize costs.
- The storage of goods under the "Customs warehouse" customs procedure with permitted operations being carried out with the customs authority's authorization, allowing companies to store goods in their own warehouse for up to three years without being included in the register of owners of open customs warehouses. This simplification is especially useful for importers of goods with a long shelf life and in cases where companies need to build up stocks.

It should be noted that, thanks to the approach initiated by the Federal Customs Service, the above-mentioned simplifications are expanding in scope. For instance, AEOs will soon (approximately from December 2026) be able to affix all kinds of marks (including excise stamps) to goods and carry out operations involved in preparing goods for sale (for example, splitting, packing, and sorting) on their own premises without needing to seek permission from the customs authority.

No security payment required when importing goods from the EAEU under the SPOT system

This simplification will be useful to companies which, besides importing goods from third countries, also import goods from EAEU member states. For instance, a new system for tracking imports of goods from EAEU member states (known as "SPOT") was launched in June 2026. Following the introduction of that system, companies are obliged to submit an electronic document (a document concerning impending delivery, or "DOPP") to the SPOT system within the set time limits.

However, having AEO status exempts a company from having to make a security payment (which an importer pays to the budget in advance on account of import VAT and excise duties), enabling it to manage funds more efficiently and keep them available for use.

Participation in the import VAT deferral experiment

AEOs, along with the Russian economy's system-forming organizations, may take part in the experiment involving the deferral of the payment of import VAT (for up to 3 months from the date on which goods are released). Specifically, participants in the experiment may claim a VAT deferral for *up to three months from the date on which goods are released* under the domestic consumption customs procedure without having to pay interest on the deferred amount.

To take part in the experiment, an AEO must meet the following basic requirements: (1) it must be a participant in the customs monitoring experiment; (2) it must provide a general security for VAT obligations; (3) it must apply the general taxation system.

Use of navigation seals by AEOs

Fundamentally, one simplification is that seals affixed by an AEO to the cargo areas (sections) of means of transport or parts thereof are recognized by the customs authorities as identifying marks. It should be noted in this regard that the phased rollout of cargo tracking based on navigation devices began in February 2026 (under which seals are required to be affixed by a national authorized sealing operator).

However, shipments made by an AEO need not be sealed in this manner if the AEO is simultaneously (1) the declarant and (2) the carrier of the imported goods throughout the entire route, and (3) transports the goods in means of transport registered in the EAEU.

HOW TO OBTAIN AEO STATUS: REQUIREMENTS AND NECESSARY ADJUSTMENTS

There is no doubt that deciding to obtain AEO status requires thorough preparation to ensure that the company and its accounting system meet the established requirements.

As a rule, the relevant audit targets three areas: (1) requirements relating to compliance with the basic requirements of customs legislation, (2) requirements relating to record-keeping of goods, and (3) requirements established for the premises of an AEO (where a company applies for a Type 2 or Type 3 AEO certificate).

Companies involved in international trade generally have no difficulty in meeting requirements relating to compliance with the basic requirements of customs legislation (for example, they must not have arrears, they must not apply the simplified taxation system, and they must calculate financial stability using the methodology prescribed by the EEC).

Meeting the accounting system and warehouse requirements, on the other hand, requires companies that do international business to undertake an additional phase of adjustment and refinement. The cost of those adjustments and how long they take will depend on the individual characteristics of a company's accounting system and the state of its storage premises.

Before applying for AEO status, it is better to arrange a meeting with the customs authority in advance to discuss any matters that are not addressed by customs legislation and need to be considered in light of the individual characteristics of specific projects. Otherwise, matters not addressed in time may cause AEO status to be denied and require an application to be resubmitted.

In the current climate, therefore, Russian companies involved in foreign trade should consider the possibility of obtaining AEO status as a means of helping them to optimize logistics costs, achieve better cash flow management vis-à-vis the payment of customs charges, and secure the trust of the customs authorities.

Уполномоченный экономический оператор: повышение эффективности функции ВЭД







ВИЛЬГЕЛЬМИНА ШАВШИНА

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА АЕБ ПО ТАМОЖНЕ И ТРАНСПОРТУ; ПАРТНЁР, РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ, Б1

КСЕНИЯ СИЗОВА

ДИРЕКТОР, ГРУППА ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ, Б1

АЛИЯ ХАКИМОВА

СТАРШИЙ КОНСУЛЬТАНТ, ГРУППА ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ, Б1

В условиях текущей турбулентности внешнеэкономической деятельности (далее — «ВЭД») и усиления консервативных подходов таможенных органов возникает необходимость поиска эффективных инструментов оптимизации бизнес-процессов при ввозе товаров из третьих стран. Особенно важно выявлять и использовать потенциальные возможности, которые позволяют не только минимизировать риски при осуществлении ВЭД, но и получить существенные конкурентные преимущества за счёт упрощений и преимуществ, предоставляемых таможенным законодательством.

В этой связи в последние пару лет наблюдается повышенный интерес участников ВЭД к получению статуса уполномоченного экономического оператора (далее — «УЭО»). Статус УЭО могут получить импортёры и экспортёры, таможенные представители и перевозчики, владельцы таможенных складов и складов временного хранения.

В условиях текущей турбулентности внешнеэкономической деятельности и усиления консервативных подходов таможенных органов возникает необходимость поиска эффективных инструментов оптимизации бизнес-процессов при ввозе товаров из третьих стран.



На август 2026 года 175 компаний в России имеют статус УЭО (161 из них являются действующими).

Наибольшую распространённость статус УЭО получил среди российских участников ВЭД в следующих отраслях: логистика и хранение, промышленное производство, ритейл. Меньше всего среди УЭО компаний из сектора фармацевтических препаратов и медицинских изделий, косметических товаров, табачной и алкогольной продукции.

ТК ЕАЭС закрепляет получение трёх типов свидетельств УЭО, которые различаются набором предоставляемых специальных упрощений. Свидетельство первого типа предоставляет упрощения, связанные с возможностью выпуска до подачи декларации на товары (далее — «ДТ»), упрощениями, связанными с доставкой товаров (например, неустановление маршрута перевозки). Свидетельство второго типа позволяет пользоваться специальными упрощениями, связанными с хранением и подготовкой товаров к продаже (включая маркировку товаров) на собственных площадках. В свою очередь, третий тип свидетельства предоставляет возможность пользоваться полным объёмом упрощений.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ УПРОЩЕНИЯ: ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ДОСТАВКИ ТОВАРОВ И ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ

Автоматическое присвоение УЭО «низкой» категории уровня риска

В основе современного таможенного контроля лежит принцип выборочности. Российские таможенные органы для целей выбора объекта контроля применяют систему управления рисками (далее — «СУР»), которая присваивает участникам ВЭД следующие уровни риска: низкий, средний или высокий.

Как следствие, отнесение к определённой категории риска влияет на частоту применения форм и мер таможенного контроля до выпуска товаров (например, компании низкого уровня риска крайне редко сталкиваются с таможенными осмотрами/досмотрами, при этом к поставкам компаний среднего и высокого уровня риска вышеуказанные меры таможенного контроля применяются достаточно часто).

В свою очередь, получение статуса УЭО позволяет участнику ВЭД автоматически находиться в категории низкого уровня риска, что влечёт за собой уменьшение временных и финансовых издержек в связи с крайне лимитированным применением мер по минимизации рисков таможенными органами до выпуска товаров.

Выпуск товаров до подачи декларации

Благодаря этому упрощению товары выпускаются в свободное обращение в соответствии с заявленной таможенной процедурой на основании поданного заявления о выпуске, которое представляет собой упрощённую форму ДТ.

Результатом применения данного упрощения является возможность эффективно распоряжаться поставляемыми товарами, а также денежными средствами, в том числе:

- оперативно доставлять их на производство и в торговые точки (что особенно актуально для товаров с быстрой реализацией, например, сезонные коллекции, скоропортящиеся грузы);
- получить отсрочку по уплате таможенных платежей до 45 дней, что позволяет эффективно управлять оборотными средствами (например, компания со статусом УЭО может заплатить таможенные платежи после полной/частичной реализации товаров);
- экономить на таможенных сборах, поскольку по поставкам в рамках одного контракта можно подать одну «закрывающую ДТ» по ранее поданным заявлениям о выпуске в прошедшем месяце (так, крупнейшие импортёры могут экономить до 100 млн рублей за год при использовании данного упрощения).

Вместе с этим стоит отметить, что с марта 2026 года в связи с экспериментом по диспетчеризации, заявления о выпуске, поданные в рамках одного контракта в течение календарного месяца, стали распределяться по различным ЦЭД. В этой связи импортёры вынуждены подавать больше «закрывающих ДТ» и, как следствие, уплачивать увеличенную сумму таможенных сборов.

На текущий момент обсуждается возможность применения принципа диспетчеризации только к первому заявлению о выпуске (т.е. последующие заявления о выпуске будут оформляться в этом же таможенном органе).

Кроме того, стоит учесть, что для некоторых товаров (например, фармацевтическая продукция) реализация данного упрощения фактически невозможна без соответствующих изменений в отраслевое законодательство, а также в информационные системы государственных органов. Вместе с этим отметим, что ФТС России выражает готовность к коммуникации с отраслевыми ведомствами для возможности применения данного упрощения.

Так, например, благодаря совместным усилиям ФТС России и Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками импортёры подакцизной продукции смогут фактически применять данное упрощение ориентировочно с марта 2027 года.

Отсутствие необходимости вносить обеспечение при таможенном контроле

При проведении проверок на этапе до выпуска компании не предоставляют обеспечение в размере, рассчитанном таможенным органом. На практике размер обеспечения только по одной поставке может достигать несколько миллионов рублей. Учитывая, что в моменте у участника ВЭД может быть запрошено обеспечение по нескольким поставкам, данное упрощение позволяет не выводить денежные средства из оборота.

Возможность использования собственных площадок УЭО для хранения и маркировки товаров

На текущий момент законодательно предусмотрены следующие упрощения:

- Осуществление маркировки товаров средствами идентификации при временном хранении без разрешения таможенного органа, что позволяет импортёрам не привлекать сторонние склады временного хранения, и соответственно, оптимизировать расходы.
- Хранение товаров под таможенной процедурой «Таможенный склад» с осуществлением допустимых операций с разрешения таможенного органа, что позволяет хранить товары до трёх лет на собственном складе, не включаясь в Реестр владельцев открытых таможенных складов. Это упрощение особенно актуально для импортёров товаров с долгим сроком реализации и в случае необходимости формировать запасы.

Стоит отметить, что благодаря инициативному подходу ФТС России вышеупомянутые упрощения расширяются. Так, вскоре (ориентировочно с декабря 2026) УЭО на собственных площадках смогут осуществлять оклейку товаров любыми видами маркировки (в том числе акцизной), а также осуществлять операции по подготовке товаров к продаже (например, дробление, упаковка, сортировка) без разрешения таможенного органа.

Отсутствие обеспечительного платежа при ввозе товаров из ЕАЭС в рамках СПОТ

Данное упрощение будет актуальным для компаний, которые помимо импорта товаров из третьих стран, осуществляют ввоз товаров также из государств — членов ЕАЭС. Так, начиная с июня 2026 года, вступила в силу система для отслеживания импорта товаров из государств — членов ЕАЭС (далее — «СПОТ»). В связи с введением данной системы компании обязаны подавать электронный документ (ДОПП) в систему СПОТ в установленные сроки.

Вместе с этим наличие статуса УЭО освобождает компанию от внесения обеспечительного платежа (который импортёр заранее перечисляет в бюджет в счёт ввозного НДС и акцизов), что позволяет эффективно управлять денежными средствами и оставлять их в обороте.

Участие в эксперименте по отсрочке уплаты ввозного НДС

УЭО наряду с системообразующими организациями российской экономики могут участвовать в эксперименте по отсрочке уплаты ввозного НДС (на срок до 3-х месяцев с даты выпуска товаров). Так, участникам эксперимента можно претендовать на предоставление отсрочки по уплате НДС на срок *до трёх месяцев с даты выпуска товаров* в соответствии с таможенной процедурой выпуска для внутреннего потребления без уплаты процентов за предоставление такой отсрочки.

Для участия в эксперименте УЭО также должен соответствовать следующим базовым требованиям: (1) быть участником эксперимента по таможенному мониторингу, (2) иметь генеральное обеспечение исполнения обязанности по уплате НДС, (3) применять общую систему налогообложения.

Применение навигационных пломб УЭО

Базово, одним из упрощений является признание таможенными органами в качестве средств идентификации пломб, наложенных УЭО на грузовые помещения (отсеки) транспортных средств или их части. При этом стоит отметить, что, начиная с февраля 2026 года, реализуется поэтапное внедрение отслеживания грузов по навигационным устройствам (в рамках которого пломбирование осуществляется национальным уполномоченным оператором пломбирования).

При этом поставки УЭО могут не пломбироваться соответствующим образом в случае, если УЭО является одновременно (1) декларантом и (2) перевозчиком ввозимых товаров на всём пути следования, а также (3) перевозит товары на транспортных средствах, зарегистрированных в ЕАЭС.

КАК ПОЛУЧИТЬ СТАТУС УЭО: ТРЕБОВАНИЯ И НЕОБХОДИМАЯ ДОРАБОТКА

Безусловно, для того чтобы принять решение о получении статуса УЭО, необходима тщательная подготовка на предмет оценки компании и её учётной системы установленным требованиям.

Соответствующий аудит, как правило, проводится по трём направлениям: (1) требования в части соблюдения базовых требований таможенного законодательства, (2) требования, относящиеся к учёту товаров, а также (3) требования, установленные к площадкам УЭО (если компания претендует на второй или третий тип свидетельства УЭО).

Как правило, у участников ВЭД не возникают сложности с выполнением требований в части соблюдения базовых требований таможенного законодательства (например, отсутствие задолженности, неприменение УСН, расчёт финансовой устойчивости по установленной методологии ЕЭК).

Вместе с тем для соответствия требованиям к системе учёта и складу участникам ВЭД приходится проводить дополнительный этап доработки и настройки. Стоимость и длительность таких доработок зависят от индивидуальных особенностей ведения учёта и состояния складских помещений.

Перед подачей заявления на получение статуса УЭО лучше заблаговременно провести встречу с таможенным органом и обсудить возникшие вопросы, которые не урегулированы таможенным законодательством и должны быть рассмотрены с учётом индивидуальных характеристик проектов. В противном случае — вовремя нерешённые вопросы могут стать причиной отказа в получении статуса УЭО и повторной подачи заявления.

Таким образом, в текущих реалиях российским участникам ВЭД следует рассмотреть перспективу получения статуса УЭО, поскольку он позволяет оптимизировать расходы на логистику, эффективно управлять денежными средствами при уплате таможенных платежей, а также получить доверие со стороны таможенных органов.

Overview of trends in EAEU technical regulation: from rulemaking to the administration of evidence



ALEXEY SOLDATOV

CHAIRMAN OF THE AEB PRODUCT CONFORMITY ASSESSMENT COMMITTEE; TECHNICAL MARKETS ACCESS EXPERT, BOSCH GROUP

The Eurasian Economic Union has reached a point at which the main body of common mandatory requirements has, broadly speaking, been put in place: more than fifty technical regulations have been adopted, covering most of the product groups for which the Treaty on the Union envisages common requirements. The center of gravity of the agenda is therefore shifting from drafting new instruments towards building the machinery for applying them, and it is precisely here that the trends now shaping the day-to-day work of manufacturers and importers become visible. Generalizing the observations of recent years, there are three of them: a slowdown in rulemaking as the price paid for the horizontal consolidation of requirements within a single instrument; a steady narrowing of the space available for the applicant's own evidence in conformity assessment; and the gradual "re-nationalization" of trust in conformity assessment results within a formally single market. Taken together, they produce a picture that differs appreciably from the European one.

THE PRICE OF CONSOLIDATION: FIFTEEN YEARS FOR A SINGLE REGULATION

The most telling illustration of the first trend is the technical regulation "On requirements for the energy efficiency of energy-consuming devices" (TR EAEU 048/2019). According to the Eurasian Economic Commission's own data, the instrument was under development from 2013 to 2019. It was adopted by Decision No. 114 of the EEC Council of 8 August 2019, with an entry into force date of 1 September 2021. The date was subsequently postponed three times: to 1 September 2022 (EEC Council Decision No. 6 of 29 January 2021), to 1 September 2025 (Decision No. 50 of 15 April 2022) and, finally, to 1 September 2028 (Decision No. 54 of 8 July 2025). The entry into force of the Commission decision on the forms of energy efficiency labels was shifted in step, to 1 March 2028. Some fifteen years will thus have elapsed between the start of drafting and the anticipated start of application — provided that entry into force is not postponed once again.

It would be an oversimplification to explain this by external circumstances alone. The architecture of the regulation itself predetermines its inertia: a single instrument consolidates requirements for eighteen groups of energy-consuming devices at once — refrigerating appliances, washing machines and dishwashers, televisions, air conditioners, electric motors, pumps, vacuum cleaners and others — set out in Annexes 2 to 19. Any adjustment of a threshold value for a single group requires amending the technical regulation itself and going through the EEC procedure prescribed for such amendments, including, where applicable, consultation, regulatory impact assessment and coordination with the member states. The entry into force of individual sections of Annex 16 (vacuum cleaners) is tied to the emergence of a standard containing the necessary test method and its inclusion in the relevant list of standards.

European Union law addresses the same task through a two-tier vertical architecture. The framework Directive 2009/125/EC, replaced as of 18 July 2024 by Regulation (EU) 2024/1781 (ESPR), together with Regu-

lation (EU) 2017/1369 on energy labelling, lay down the principles and the powers, while the specific requirements are set by separate implementing and delegated acts for individual product groups — for example, Regulation (EU) 2019/2019 for refrigerating appliances, 2019/2023 for washing machines and 2019/2022 for dishwashers. Revising the requirements for one group is a self-contained Commission procedure that leaves the framework instrument untouched. It was precisely this design that enabled the EU in 2021 to rescale the labels, returning to the A–G scale and abandoning the "plus" classes, by amending or adopting individual delegated and implementing acts of the Commission, without reopening the framework legislation itself. TR EAEU 048/2019 reproduces a classification inherited from the European directives of the turn of the 2010s and, by 2028, risks entering into force while prescribing a state of the art that its European prototype abandoned seven years earlier. The cost of consolidation therefore lies not in legal technique but in the speed of updating and in the differing pace at which technical solutions develop across many product groups.

Similar mechanics are visible in the electrical block. EEC Council Decision No. 44 of 18 April 2018 "On standard conformity assessment schemes" established a common framework — certification schemes 1c to 9c and declaration schemes 1d to 6d — but it does not apply directly: for the schemes to take effect, they must be implemented in each individual regulation. The amendments made to TR CU 004/2011 and TR CU 020/2011 by EEC Council Decisions No. 90 and No. 91 of 10 June 2022 (in force since 11 December 2022) touched upon definitions, scope and safety requirements, but left the conformity assessment schemes unchanged. The draft amendments designed to implement Decision No. 44, which underwent public consultation on the Commission's legal portal, provide for entry into force upon expiry of 730 days from the date of publication and no earlier than the last of the corresponding amendments to TR CU 010/2011, TR CU 016/2011, TR CU 032/2013 and TR CU 020/2011. The package therefore moves at the speed of its slowest component.

It is instructive that the European Union faced essentially the same task. The New Legislative Framework (NLF) is a package of two complementary instruments adopted on 9 July 2008: Regulation (EC) No. 765/2008, which established common requirements for the accreditation of conformity assessment bodies and for market surveillance, and Decision No. 768/2008/EC on a common framework for the marketing of products. The latter set out the standard conformity assessment modules A to H, common definitions of the manufacturer, the authorized representative, the importer and the distributor together with the allocation of obligations among them, requirements for technical documentation and risk analysis, rules on affixing the CE marking, criteria and procedures for the notification of conformity assessment bodies, and the Union safeguard procedure. Decision No. 768/2008/EC has no direct effect: it is a set of reference provisions that the legislator is required to transpose into sectoral instruments — functionally, its role coincides with that of EEC Council Decision No. 44. The difference lies in the method of implementation. The European Union did not stretch that implementation over a decade but carried it out through a single "Alignment Package": on 26 February 2014, eight directives were recast simultaneously — on low voltage equipment (2014/35/EU), electromagnetic compatibility (2014/30/EU), simple pressure vessels, non-automatic weighing instruments, measuring instruments, lifts, equipment for potentially explosive atmospheres and civil explosives. All of them were published in a single issue of the Official Journal (L 96 of 29 March 2014) and apply from a single date, 20 April 2016; the directives on radio equipment (2014/53/EU), pressure equipment (2014/68/EU) and marine equipment (2014/90/EU) joined the same framework over the following months. For a manufacturer, this meant a one-off reworking of the technical documentation and the declaration of conformity for the entire block of applicable instruments at once, instead of tracking transitional periods spread out over time.

THE NARROWING SCOPE FOR THE APPLICANT'S OWN EVIDENCE

The second trend is a gradual move away from evidence obtained without the involvement of an accredited laboratory. Formally, Decision No. 44 retains schemes 1d and 2d, under which testing of samples is carried out, "at the applicant's choice", either in an accredited testing laboratory or in the manufacturer's own laboratory. The instrument itself, however, defines the manufacturer's own laboratory as a legal entity registered in the territory of a member state and owned by the manufacturer, or a structural unit of such an entity. For a foreign manufacturer whose corporate testing laboratory is located in Europe or Asia, that route is closed by definition. Moreover, each of the relevant provisions carries the caveat "unless otherwise established by the technical regulation": a sectoral instrument is entitled to tighten the general framework, and in practice the vector points in precisely that direction.

TR EAEU 037/2016 remains, for the time being, the most liberal element of Union law in this respect. Clause 21 of the regulation expressly allows testing to be performed "in the applicant's testing laboratory, or in an accredited testing laboratory (center) included in the Unified Register, or in another testing laboratory", which makes it possible to rely on foreign test reports issued to the IEC 62321 series of standards and on component suppliers' declarations. It is this that brings TR EAEU 037/2016 close to the European model. At the same time, the retention of that construction has for

>>

The Eurasian Economic Union has reached a point at which the main body of common mandatory requirements has, broadly speaking, been put in place: more than fifty technical regulations have been adopted, covering most of the product groups for which the Treaty on the Union envisages common requirements.

several years coexisted with efforts to update the regulation: draft amendment No. 1 was put out for public consultation in 2021–2022 and, as of 2026, remains in progress. Meanwhile the subject matter regulated by the EAEU and the EU here coincides almost word for word, yet the approaches diverge: Directive 2011/65/EU (RoHS) assesses conformity exclusively under module A of Decision No. 768/2008/EC — internal production control — where the body of evidence is compiled in accordance with the harmonized standard EN IEC 63000 from technical documentation and supplier declarations, and the involvement of an accredited laboratory is not required at all, although neither is it excluded. One and the same risk is assessed by two systems with a materially different procedural burden.

The tightening also extends to the recording of the testing process itself. Decision No. 44 provides for photographic and video recording of tests and measurements where this is established by the technical regulation, and at national level the extension of such practice to individual product groups is under discussion. Thus, in the Russian Federation, since February 2026 Rosaccreditation has been entitled to suspend a conformity document if the Federal Customs Service reports that the importation of samples and specimens for testing has not been confirmed, and also to request confirmation from the national accreditation body of another member state that a given test report was in fact issued. The object of control has shifted from the document as such to the evidentiary trail behind it.

A SINGLE MARKET AND A NATIONAL FILTER

The third trend is the most sensitive one for cross-border supplies. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1669 of 27 October 2025, which entered into force on 30 November 2025, amended the procedure approved by Resolution No. 936 of 19 June 2021 and created a mechanism for suspending, within Russian territory, the validity of certificates and declarations issued or registered in other member states of the Union. As of February 2026, the grounds for such a decision were expanded. By mid-2026, Rosaccreditation had terminated the validity in Russia of documents issued by more than ten certification bodies of Union member states, and in July 2026 it applied the measure for the first time to certification bodies in Armenia — in circumstances where the accreditation of the body concerned had already been terminated by Armenia's national accreditation body, so that the two regulators' decisions proved to be aligned.

In the European Union, trust in the results of conformity assessment work is built differently. Regulation (EC) No. 765/2008 requires every national accreditation body to undergo peer evaluation within the European co-operation for Accreditation; withdrawal of a notification is carried out by the notifying state and is reflected in the NANDO database; and the state of destination does not unilaterally cancel certificates issued elsewhere, but initiates a safeguard procedure involving the Commission. For a manufacturer, the difference is entirely practical: in the EAEU, a document obtained in one member state has ceased to be an unconditional "single ticket" to the markets of the others, and the set of evidentiary materials must be reproducible upon request by the regulator of any of the five jurisdictions. For companies with distributed supply chains, this means revisiting internal rules on the retention of test reports, sampling records and customs documents covering the importation of samples.

Deferred Union-level regulation, in turn, leaves room for national approaches to diverge. For as long as TR EAEU 048/2019 has not entered into force, energy efficiency requirements are set at national level: the Republic of Belarus operates its own list of energy-consuming devices subject to mandatory certification, with national requirements for energy efficiency indicators, while in Russia the common lists of products subject to mandatory certification and declaration approved by Government Resolution No. 2425 apply alongside the Union technical regulations. The transitional period for part of the documents issued under those lists — established by Resolution No. 1403 of 11 September 2025 for products whose standardization documents were amended by Resolution No. 642 — expired on 1 September 2026. Resolution No. 2425 itself ceases to apply as of 1 September 2028, which means that the Russian national lists are designed to run precisely up to the month to which the entry into force of TR EAEU 048/2019 has been postponed. Every year of delay to the Union regulation is an additional year in which several national regimes coexist where a single common one was intended, and a further postponement would mean not the parallel existence of the two regimes but a gap between them.

WHAT FOLLOWS FROM THIS

The trends described above reflect a natural stage in the maturing of the system: a regulator that has accumulated practical experience is responding to bad-faith practices, and the tools of digitalization — the unified register, national information systems, data exchange with customs authorities — have made such a response technically feasible and effective. The question is not the direction of travel but proportionality: the cost of procedures should be commensurate with the actual risk, and a bona fide manufacturer should not be paying for the fight against a dishonest one. European experience suggests at least two subjects for substantive discussion: a two-tier regulatory structure in which technical parameters are placed in rapidly updatable second-level acts, and an infrastructure of trust in which part of the oversight of accredited bodies is delegated to the professional community under the regulator's supervision. On the other hand, a single working language for rulemaking and the compactness of its institutions give the EAEU an advantage in the speed of coordination that the European Union, with its two dozen official languages, does not have and will not acquire. Harmonization remains a two-way street, and preserving forums for professional dialogue — including the work of sectoral committees and of the Product Conformity Assessment Committee of the Association of European Businesses — still appears to be the most productive way of lowering technical barriers to trade without lowering the level of product safety.



Обзор тенденций технического регулирования ЕАЭС: от нормотворчества к администрированию доказательств



АЛЕКСЕЙ СОЛДАТОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА АЕБ ПО ОЦЕНКЕ СООТВЕТСТВИЯ ПРОДУКЦИИ; ЭКСПЕРТ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ДОСТУПУ НА РЫНКИ, BOSCH GROUP

Евразийский экономический союз подошёл к рубежу, за которым основной массив единых обязательных требований в целом сформирован: принято свыше полусотни технических регламентов, охватывающих большинство групп продукции, для которых Договором о Союзе предусмотрено установление единых требований. Центр тяжести повестки закономерно смещается с разработки новых актов на реализацию механизмов их применения, и именно здесь проявляются тенденции, определяющие сегодня практическую работу производителя и импортёра. Их, если обобщать наблюдения последних лет, три: замедление нормотворчества как плата за горизонтальную консолидацию требований в одном акте; последовательное сужение пространства собственных доказательств заявителя при подтверждении соответствия; и постепенная «ренационализация» доверия к результатам оценки соответствия внутри формально единого рынка. Их сочетание даёт картину, заметно отличающуюся от европейской.

ЦЕНА КОНСОЛИДАЦИИ: ПЯТНАДЦАТЬ ЛЕТ ОДНОГО РЕГЛАМЕНТА

Наиболее выразительный пример первой тенденции — технический регламент «О требованиях к энергетической эффективности энергопотребляющих устройств» (ТР ЕАЭС 048/2019). По собственным данным Евразийской экономической комиссии, документ разрабатывался с 2013 по 2019 год. Он был принят Решением Совета ЕЭК от 8 августа 2019 г. № 114 с датой вступления в силу 1 сентября 2021 года. Затем срок переносился трижды: на 1 сентября 2022 года (Решение Совета ЕЭК от 29 января 2021 г. № 6), на 1 сентября 2025 года (Решение от 15 апреля 2022 г. № 50) и, наконец, на 1 сентября 2028 года (Решение от 8 июля 2025 г. № 54). Синхронно сдвинут и срок вступления в силу решения Комиссии о формах этикеток энергетической эффективности — на 1 марта 2028 года. От начала разработки до предполагаемого начала действия пройдёт около пятнадцати лет, при условии, что вступление в силу регулирования снова не будет перенесено.

Объяснять это одними лишь внешними обстоятельствами было бы упрощением. Конструкция самого регламента предопределяет его инерционность: в одном акте консолидированы требования сразу к восемнадцати группам энергопотребляющих устройств — холодильным приборам, стиральным и посудомоечным машинам, телевизорам, кондиционерам, электродвигателям, насосам, пылесосам и другим, — размещённые в приложениях № 2–19. Любая корректировка порогового значения для одной-единственной группы требует внесения изменений в сам технический регламент и прохождения предусмотренной для таких изменений процедуры ЕЭК, включая предусмотренные в соответствующем случае обсуждение, оценку регулирующего воздействия и согласование с государствами-членами. Вступление в силу отдельных разделов приложения № 16 (пылесосы) привязано к появлению и включению в соответствующий перечень стандарта с необходимым методом испытаний.

Право Европейского союза решает ту же задачу двухуровневой вертикальной архитектурой. Рамочная Директива

2009/125/ЕС, замещённая с 18 июля 2024 года Регламентом (ЕС) 2024/1781 (ESPR), и Регламент (ЕС) 2017/1369 об энергетической маркировке задают принципы и полномочия, а конкретные требования устанавливаются отдельными имплементирующими и делегированными актами по группам продукции — например, Регламентом (ЕС) 2019/2019 для холодильных приборов, 2019/2023 для стиральных машин, 2019/2022 для посудомоечных. Пересмотр требований к одной группе является самостоятельной процедурой Комиссии и не затрагивает рамочный акт. Именно эта конструкция позволила ЕС в 2021 году провести рескейлинг этикеток, вернувшись к шкале A–G и отказавшись от классов «плюсовой» группы, путём изменения или принятия отдельных делегированных и имплементирующих актов Комиссии, без пересмотра самой рамочной законодательной основы. ТР ЕАЭС 048/2019 воспроизводит классификацию, унаследованную от европейских директив рубежа 2010-х годов, и к 2028 году рискует вступить в силу, предусматривая уровень техники, от которого его европейский прообраз отказался семью годами ранее. Издержки консолидации лежат, таким образом, не в юридической технике, а в скорости актуализации и различной динамике разработки технических решений для многих групп продукции.

Схожая механика видна в электротехническом блоке. Решение Совета ЕЭК от 18 апреля 2018 г. № 44 «О типовых схемах оценки соответствия» задало единый каркас — схемы сертификации 1с–9с и декларирования 1д–6д, — но не действует напрямую: чтобы схемы заработали, их нужно имплементировать в каждый регламент. Изменения, внесённые в ТР ТС 004/2011 и ТР ТС 020/2011 Решениями Совета ЕЭК от 10 июня 2022 г. № 90 и № 91 (вступили в силу 11 декабря 2022 года), затронули определения, область применения и требования безопасности, но схем оценки соответствия не изменили. Проекты изменений «под Решение № 44», проходившие публичное обсуждение на правовом портале Комиссии, предусматривают вступление в силу по истечении 730 дней с даты опубликования и не ранее последнего из аналогичных изменений в ТР ТС 010/2011, ТР ТС 016/2011, ТР ТС 032/2013 и ТР ТС 020/2011. Пакет, таким образом, движется со скоростью самого медленного своего элемента.

Показательно, что Евросоюз решал по существу ту же задачу. Новая законодательная рамка (New Legislative Framework, NLF) — это принятый 9 июля 2008 года пакет из двух взаимодополняющих актов: Регламента (ЕС) № 765/2008, установившего единые требования к аккредитации органов по оценке соответствия и к надзору за рынком, и Решения № 768/2008/ЕС об общей рамочной конструкции реализации продукции. Последнее закрепило типовые модули оценки соответствия A–H, единые определения изготовителя, уполномоченного представителя, импортёра и дистрибьютора с распределением обязанностей между ними, требования к технической документации и анализу рисков, правила нанесения маркировки CE, критерии и порядок нотификации органов по оценке соответствия, а также защитную процедуру Союза. Прямого действия Решение № 768/2008/ЕС не имеет: это набор эталонных положений, которые законодатель обязан перенести в отраслевые акты, — функционально его роль совпадает с ролью Решения Совета ЕЭК № 44. Разница в способе имплементации. Евросоюз не растягивал её на десятилетие, а провёл единым «пакетом выравнивания» (Alignment Package): 26 февраля 2014 года были одновременно переизданы восемь директив — по низковольтному оборудованию (2014/35/ЕС), электромагнитной совместимости (2014/30/ЕС), простым сосудам под давлением, неавтоматическим весам, средствам измерений, лифтам, оборудованию для взрывоопасных сред и гражданским взрывчатым материалам. Все они опубликованы в одном выпуске Официального журнала (L 96 от 29 марта 2014 г.) и применяются с единой даты — 20 апреля 2016 года; директивы по радиооборудованию (2014/53/ЕС), оборудованию, работающему под давлением (2014/68/ЕС), и морскому оборудованию (2014/90/ЕС) присоединились к тому же каркасу в течение нескольких последующих месяцев. Для изготовителя это означало однократную перестройку технической документации и декларации о соответствии сразу под весь блок применимых актов вместо отслеживания разнесённых во времени переходных периодов.

СУЖЕНИЕ ПОЛЯ СОБСТВЕННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Вторая тенденция — постепенный отказ от доказательств, полученных без участия аккредитованной лаборатории. Формально Решение № 44 сохраняет схемы 1д и 2д, при которых испытания образцов «по выбору заявителя» проводятся в аккредитованной испытательной лаборатории либо в собственной лаборатории изготовителя. Однако сам документ определяет собственную лабораторию изготовителя как зарегистрированное на территории государства-члена юридическое лицо, находящееся в собственности изготовителя, или его структурное подразделение. Для иностранного производителя, чья корпоративная испытательная лаборатория расположена в Европе или Азии, этот маршрут закрыт по определению. Кроме того, каждая соответствующая формулировка снабжена оговоркой «если иное не установлено техническим регламентом»: отраслевой акт вправе ужесточить общий каркас, и на практике вектор направлен именно в эту сторону.

ТР ЕАЭС 037/2016 остаётся пока наиболее либеральным фрагментом

Евразийский экономический союз подошёл к рубежу, за которым основной массив единых обязательных требований в целом сформирован: принято свыше полусотни технических регламентов, охватывающих большинство групп продукции, для которых Договором о Союзе предусмотрено установление единых требований.

права Союза в этой части. Пункт 21 регламента прямо допускает проведение испытаний «в испытательной лаборатории заявителя, или в аккредитованной испытательной лаборатории (центре), включённой в Единый реестр, или в иной испытательной лаборатории», что позволяет опираться на иностранные протоколы испытаний по стандартам серии IEC 62321 и на декларации поставщиков компонентов. Именно это сближает ТР ЕАЭС 037/2016 с европейской моделью. При этом сохранение такой конструкции уже несколько лет сосуществует с попытками актуализации регламента: проект изменений № 1 был вынесен на общественное обсуждение в 2021–2022 годах и по состоянию на 2026 год остаётся в работе. Между тем предмет регулирования у ЕАЭС и ЕС здесь совпадает почти дословно, а подходы расходятся: Директива 2011/65/ЕС (RoHS) оценивает соответствие исключительно по модулю А Решения № 768/2008/ЕС — внутреннему контролю производства, — где доказательная база формируется по гармонизированному стандарту EN IEC 63000 из технической документации и деклараций поставщиков, а участие аккредитованной лаборатории не требуется вовсе, хотя и не исключается. Один и тот же риск оценивается двумя системами с существенно разной процедурной нагрузкой.

Ужесточение касается и фиксации самого процесса испытаний. Решение № 44 предусматривает фото- и видеофиксацию исследований и измерений, если это установлено техническим регламентом, а на национальном уровне обсуждается расширение подобной практики на отдельные товарные группы. Таким образом, в Российской Федерации с февраля 2026 года Росаккредитация вправе приостановить действие документа о соответствии, если от Федеральной таможенной службы поступили сведения о неподтверждении ввоза проб и образцов для испытаний, а также запросить у национального органа по аккредитации другого государства-члена подтверждение факта выдачи протокола испытаний. Объект контроля сместился с документа как такового на доказательственный след, который за ним стоит.

ЕДИНЫЙ РЫНОК И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФИЛЬТР

Третья тенденция наиболее чувствительна для трансграничных поставок. Постановление Правительства РФ от 27 октября 2025 г. № 1669, вступившее в силу 30 ноября 2025 года, изменило порядок, утверждённый постановлением от 19 июня 2021 г. № 936, и создало механизм приостановления на территории России действия сертификатов и деклараций, выданных или зарегистрированных в других государствах — членах Союза. С февраля 2026 года основания для такого решения были расширены. К середине 2026 года Росаккредитация прекратила действие в России документов более чем десяти органов по сертификации государств Союза, а в июле 2026 года впервые применила эту меру к органам по сертификации Армении — при том, что аккредитация соответствующей организации ранее была прекращена и национальным органом по аккредитации Армении, то есть решения регуляторов оказались согласованными.

В Европейском союзе доверие к результатам работ выстроено иначе. Регламент (ЕС) № 765/2008 требует, чтобы каждый национальный орган по аккредитации проходил партнёрскую оценку в рамках Европейской кооперации по аккредитации, отзыв нотификации осуществляется нотифицирующим государством и отражается в базе NANDO, а государство назначения не отменяет чужие сертификаты в одностороннем порядке, но инициирует защитную процедуру с участием Комиссии. Разница для производителя вполне практическая: в ЕАЭС документ, оформленный в одном государстве-члене, перестал быть безусловным «единым билетом» на рынок остальных, и комплект доказательственных материалов должен быть воспроизводим по запросу регулятора любой из пяти юрисдикций. Для компаний с распределёнными цепочками поставок это означает пересмотр внутренних правил хранения протоколов испытаний, актов отбора образцов и таможенных документов на ввоз образцов.

Отложенное союзное регулирование, в свою очередь, оставляет пространство для расхождения национальных подходов. Пока ТР ЕАЭС 048/2019 не вступил в силу, требования к энергетической эффективности устанавливаются на национальном уровне: в Республике Беларусь действует собственный перечень энергопотребляющих устройств, подлежащих обязательной сертификации, с национальными требованиями к показателям энергоэффективности; в России параллельно с регламентами Союза применяются единые перечни продукции, подлежащей обязательной сертификации и декларированию, утверждённые постановлением Правительства № 2425. Переходный период для части документов по этим перечням — установленный постановлением № 1403 от 11 сентября 2025 года для продукции, по которой постановление № 642 изменило документы по стандартизации, — истёк 1 сентября 2026 года. При этом само постановление № 2425 не подлежит применению с 1 сентября 2028 года, то есть российские национальные перечни рассчитаны ровно до того месяца, на который перенесено вступление в силу ТР ЕАЭС 048/2019. Каждый год отсрочки союзного регламента — это дополнительный год существования нескольких национальных режимов там, где предполагался один общий, а очередной перенос означал бы уже не параллельное существование режимов, а разрыв между ними.

ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

Перечисленные тенденции отражают закономерный этап взросления системы: регулятор, накопивший опыт применения, реагирует на недобросовестные практики, а инструменты цифровизации — единый реестр, национальные информационные системы, обмен данными с таможенными органами — сделали такую реакцию технически возможной и эффективной. Вопрос не в направлении движения, а в соразмерности: издержки процедур должны быть пропорциональны реальному риску, а добросовестный производитель не должен оплачивать борьбу с недобросовестным. Европейский опыт подсказывает по меньшей мере два предмета для содержательного обсуждения — двухуровневая структура регулирования, при которой технические параметры выносятся в быстро обновляемые акты второго уровня, и инфраструктура доверия, в которой часть контрольных функций в отношении аккредитованных лиц делегирована профессиональному сообществу под наблюдением регулятора. С другой стороны, единственный рабочий язык нормотворчества и компактность институтов дают ЕАЭС преимущество в скорости согласования, которого у Евросоюза с его двумя десятками официальных языков нет и не будет. Гармонизация остаётся дорогой с двусторонним движением, и сохранение площадок для профессионального диалога — включая работу отраслевых комитетов и Комитета по оценке соответствия продукции Ассоциации европейского бизнеса — по-прежнему представляется наиболее продуктивным способом снижать технические барьеры в торговле, не снижая уровня безопасности продукции.

Veterinary medicinal products: implementing common rules in the EAEU



GLEB SAMOILOV

GOVERNMENT AFFAIRS MANAGER, ASSOCIATION OF VETERINARY PHARMACEUTICAL MANUFACTURERS (AVPHARM)

Putting common procedures in place is not enough to create a common market; it only works when all participants can actually operate under them.

Veterinary medicinal products (VMPs) are a relatively small but highly regulated product category. VMPs' sales in the EAEU are 15 times lower than those of medicinal products for human use. Yet behind this figure lies a broad range of products for different animal species, diseases and routes of administration — in practice, a multitude of distinct markets, each with its own economics and participants.

Approaches to regulating VMPs and integrating existing national requirements within the EAEU are often drawn from "big pharma", where similar mechanisms were introduced earlier. For a relatively narrow circle of pharmaceutical market participants, including international companies, many of the issues described below are already familiar. For a broader audience, however, the VMP market provides a useful example of Eurasian integration in practice: the interaction between supranational and national regulation, the allocation of responsibilities between the Eurasian Economic Commission and the member states, and the transition from agreed rules to functioning common procedures.

BETWEEN THE RULES AND THEIR APPLICATION

In March 2024, the common Rules for Regulating the Circulation of Veterinary Medicinal Products in the Customs Territory of the EAEU (the EAEU Rules, or the common rules) entered into force. Their long-term objective serves the interests of businesses, governments and consumers alike: to harmonize requirements for the quality, efficacy and safety of VMPs and create the conditions for their free circulation across the Union.

The common rules are intended to replace the previous system of mutual recognition of national marketing authorizations (MAs) for VMPs, each granted by an individual member state. This system had existed at least since the establishment of the Customs Union but operated unpredictably, with member states maintaining "black" and "white" lists in respect of MAs issued in other EAEU countries.

For businesses, the new model is intended to provide a "one-stop-shop" approach through a single so-called reference member state, with predictable access to customers throughout the EAEU. For regulatory authorities, it should provide confidence in the efficacy and safety of products while eliminating the lists of "banned" VMPs. For consumers, particularly in smaller national markets, it should provide an equal access to a broader range of VMPs.

However, the adoption of the common rules and the emergence of a fully functioning common EAEU procedure have been separated in time. For the new model to become operational, member states must not only apply supranational requirements but also adapt their national legislation, define the powers of the competent authorities, establish applicable fees and charges, create the legal framework and infrastructure for pharmaceutical inspections (GMP audits), and ensure interoperability between national information systems and those of the Eurasian Economic Commission.

This work is progressing at different speeds across the five member states and has already taken longer than originally anticipated. As a result, the initial transition period, which was due to expire at the end of 2027, has been extended until the end of 2030 (Table 1).

Extending the transition period reduces the risk of an abrupt discontinuation of products registered under the previous rules and gives both governments and businesses additional time to prepare. At the same time, the current situation — where, since March 2024, national procedures no longer provide access to the entire EAEU market while the Eurasian procedure is not yet fully operational — effectively "freezes" market access for many new VMPs. Busi-

Table 1. Validity of VMP marketing authorizations (MA) during the transition period (as of September 2026)

MA application submitted	MA issued	Procedure	Validity period	Where valid and notes
before March 13, 2024	before or after March 13, 2024	national procedure	no later than January 1, 2031 Under the legislation of the Member State	 The MA dossier must be brought into compliance with the EAEU Rules and the EAEU Pharmacopoeia
after March 13, 2024	after March 13, 2024	national procedure	no later than 1 January 2036 up to 5 years	**Only in the territory of the issuing Member State** The MA dossier must be harmonized with the EAEU Rules and the EAEU Pharmacopoeia
after March 13, 2024	after March 13, 2024	EAEU Rules	5 years, then indefinitely, or indefinitely*	 **in any combination chosen by the applicant**

* If the VMP has been registered in at least one Member State for more than 5 years and has been in circulation for at least 3 years.

Source: AVPHARM

nesses face a choice: either register products separately in each national market, increasing regulatory costs, or postpone their launch until the member states complete the necessary preparations, including the establishment of fees, expert institutions and information systems. This choice is particularly sensitive for new niche products and smaller national markets.

Another dimension of the transition is the structural transformation of the market. The common rules raise the regulatory bar for manufacturing sites and MA dossiers. Large international manufacturers already operating in accordance with VICH[1] standards are generally better positioned to adapt to the new requirements, while additional regulatory obligations may impose disproportionately high costs on smaller local companies. This increases the risk of portfolio optimization and the withdrawal of niche or low-margin products from the market, potentially reducing the available product range during the transition period. At the same time, rising regulatory market access costs may contribute to further industry consolidation and increase the interest of large pharmaceutical players in the animal health segment.

Thus, a common regulatory framework alone does not automatically deliver the benefits of a common market and, during the transition period, may even temporarily reduce the availability of certain products. The full benefits of the new system will materialize once the common procedures become accessible and fully operational in all EAEU member states.

PRACTICAL CHALLENGES OF THE TRANSITION PERIOD

The transition to the EAEU Rules affects not only new products. A significant proportion of existing MAs were obtained before the introduction of the common procedures and must now be harmonized with the EAEU Rules till the end of the transition period. According to AVPHARM estimates, more than 2 000 MA dossiers for VMPs manufactured outside the EAEU will need to be harmonized by the end of 2030. An additional challenge is that not all competent authorities in the member states are yet fully prepared to operate under the new procedures. At the same time, representatives of several better prepared national regulators and the EEC have repeatedly encouraged businesses not to delay submissions in order to avoid excessive pressure on expert institutions towards the end of the transition period.

The administrative costs of integration are borne not only by businesses. The common procedures require member states to allocate additional resources to dossier assessment, EAEU-wide coordination, participation in joint procedures and the development of the necessary expert and regulatory infrastructure. With a limited pool of experts, a sharp increase in the number of applications could indeed place a significant pressure on national expert institutions and extend actual review timelines beyond the established limits.

For international manufacturers, the new procedure for GMP audits remains an additional barrier. Unlike in the field of medicinal products for human use, the competent authorities responsible for VMPs in EAEU member states are not automatically required to recognize the results of audits carried out outside the EAEU by inspectorates from other member states. Under the EAEU Rules, such GMP audits are to be conducted jointly: representatives of the pharmaceutical inspectorates of all five EAEU member states are invited to participate, while only a decision not to participate constitutes recognition of the results of the inspection conducted by the other participating authorities.

The first joint GMP audit took place in April 2026 and already revealed the first practical challenges of the new procedure. Under the current version of the EAEU Rules, businesses must independently enter into contractual arrangements with each inspection authority that decides to participate in the audit, while the number of inspectors, the methodology for calculating audit costs and the maximum cost of the relevant service are not regulated.

According to AVPHARM estimates, approximately 70 audits per year would be required to cover all manufacturing sites outside the EAEU, taking into account the three-year validity of GMP certificates and an assumed 60% prob-

[1] VICH – International Cooperation on Harmonization of Technical Requirements for Registration of Veterinary Medicinal Products.

ability of obtaining a GMP certificate following an inspection. Reaching this level of inspection activity will take time. By comparison, in 2025 the largest pharmaceutical inspectorate in the EAEU — the Russian inspectorate — conducted approximately 30 inspections outside the EAEU.

The economics of the transition are further complicated by substantial differences in the size of national markets across the EAEU. Livestock populations are unevenly distributed among the member states and, despite growing investment in animal husbandry and increasing levels of medicalization, demand for VMPs differs significantly from one market to another.

At the same time, registration under the EAEU Rules is inherently more costly than under the previously applicable national procedures, including those in the more sophisticated regulatory systems of the Russian Federation and the Republic of Belarus. These costs include obtaining and maintaining valid GMP certificates, as well as preparing a marketing authorization dossier acceptable across all five member states, whose requirements still vary despite the common EAEU Rules.

This creates a risk that bringing the dossiers of certain long-established niche products into compliance with the common rules may no longer be economically viable. Once the transition period ends, such products could lose the ability to remain on the market not only across the Union as a whole, but also in individual national markets where they had previously been authorized, since no provision has yet been made for the continued use of national market access procedures. The EAEU Rules provide simplified compliance procedures for certain basic single-component products. Under the current version of the Rules, however, these procedures apply only to products manufactured within the EAEU.

DIALOGUE WITHIN BUSINESS AND WITH BUSINESS AS A MEANS OF REDUCING UNCERTAINTY

The complexity of implementing common rules across five national legal systems, thousands of products and numerous manufacturing sites makes it virtually impossible to anticipate every consequence of regulation at the drafting stage. The adoption of a common regulatory model is therefore followed by an equally important phase — its practical adjustment.

To date, three packages of amendments to the EAEU Rules have already been adopted, while a fourth is being finalized. This process demonstrates that bringing integration to its intended level requires not only a common regulatory concept at the outset, but also sustainable feedback mechanisms after the rules enter into force.

Such feedback operates at two levels. The first is within the business community itself. Individual companies encounter different aspects of the new requirements, and industry associations make it possible to consolidate this practical experience, identify common challenges and distinguish systemic regulatory issues from individual cases. This enables the industry to formulate a consolidated position for regulatory authorities on duplicative requirements, discrepancies between statutory timelines and actual manufacturing cycles, disproportionate regulatory burdens and potential risks to product availability.

The second level is ongoing expert dialogue between business, national regulatory authorities and the Eurasian Economic Commission. Formal regulatory impact assessment procedures remain an important part of this interaction, but they cannot fully replace the feedback generated through practical application of the new procedures. It is at this stage that consequences which could not be fully anticipated in advance become apparent.

The quality of integration therefore depends not only on the initial content of the common rules. Equally important is the ability of common market participants to identify emerging problems in a timely manner and jointly develop solutions. This requires permanent mechanisms for interaction that allow the business community to pool its expertise and communicate it to the authorities of the member states and the Eurasian Economic Commission.

Such mechanisms help address problems before they affect the availability of VMPs, animal health, the sustainability of livestock production and food security. Reducing regulatory uncertainty, in turn, supports long-term planning and investment.

TAKEAWAYS

The VMP market is a telling example of the broader integration process. The transition to the common rules is still under way, but it is already clear that the depth of integration is determined not only by the degree of legislative harmonization. Just as important is whether common procedures are equally accessible in all member states, and allow businesses to operate while maintaining economic viability. The experience of the VMP market demonstrates that the most challenging stage of integration begins after the common regulatory model has been agreed — when it must be implemented in national systems and transformed from a set of common rules into a genuinely functioning mechanism of the common market.

The VMP market is a telling example of the broader integration process. The transition to the common rules is still under way, but it is already clear that the depth of integration is determined not only by the degree of legislative harmonization. Just as important is whether common procedures are equally accessible in all member states.

Евразийская интеграция через призму рынка ветпрепаратов



ГЛЕБ САМОЙЛОВ

МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, АССОЦИАЦИЯ ВЕТЕРИНАРНЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ (АВФАРМ)

Общий рынок формируют не единые процедуры, а их практическое применение всеми участниками.

Ветпрепараты — пример сравнительно небольшой, но строго регулируемой товарной группы. Объём продаж ветеринарных лекарственных препаратов в ЕАЭС в 15 раз меньше, чем медицинских, хотя за этой цифрой скрывается широкая номенклатура для разных видов животных, заболеваний и способов применения — фактически множество отдельных рынков, каждый со своей экономикой и участниками.

Подходы к регулированию ветеринарной биофармацевтики и интеграции существующих национальных требований в ЕАЭС часто заимствуются из «большой фармацевтики», где они были внедрены раньше. Узкому кругу участников обращения лекарственных средств, в том числе международным компаниям, большинство описанных ниже сюжетов хорошо знакомы. Однако для широкой аудитории рынок ветпрепаратов даёт пример практической реализации евразийской интеграции: взаимодействия наднационального и национального регулирования, распределения ответственности между Евразийской экономической комиссией и государствами-членами и перехода от согласованных норм к работающим общим процедурам.

МЕЖДУ ПРАВИЛАМИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕМ

В марте 2024 года вступили в силу единые Правила регулирования обращения ветеринарных лекарственных средств на таможенной территории ЕАЭС (далее — Правила ЕАЭС, единые правила). Их долгосрочная цель отвечает интересам бизнеса, государств и потребителей: унифицировать требования к качеству, эффективности и безопасности препаратов и создать условия для их свободного обращения в Союзе.

По замыслу единые правила должны заменить существовавшую систему взаимного признания национальных регистрационных удостоверений ветпрепаратов — разрешений на допуск на рынок, выдаваемых государствами-членами. Эта система существовала по меньшей мере с момента создания Таможенного союза, но действовала непредсказуемо, с взаимными чёрными и белыми списками в отношении регудостоверений, выданных в других государствах — членах ЕАЭС.

Для бизнеса новая модель предполагает возможность работать в режиме «одного окна» — через одно т. н. «референтное» государство с предсказуемым доступом к клиентам на всём пространстве ЕАЭС. Для регуляторов — уверенность в эффективности и безопасности препаратов, а также отказ от ограничительных списков. Для потребителей, прежде всего на небольших по размеру рынках, — доступ к более широкой номенклатуре препаратов.

Однако принятие единых правил и появление реально работающей единой процедуры оказались разнесены во времени. Чтобы новая модель заработала, государствам-членам необходимо не только применять наднациональные нормы, но и адаптировать национальное законодательство, определить полномочия органов власти, установить размеры сборов и пошлин, обеспечить юридическую базу и инфраструктуру проведения фармацевтических инспекций, а также наладить взаимодействие национальных информационных систем между собой и с системами Евразийской экономической комиссии.

Эта работа в пяти государствах проходит с разной скоростью и уже потребовала больше времени, чем изначально планировалось. В результате первоначальный переходный период, установленный до конца 2027 года, был продлён до конца 2030 года (Таблица 1).

Продление переходного периода снижает риск резкого прекращения обращения препаратов, зарегистри-

Таблица 1. Сроки действия регистрационных удостоверений ветпрепаратов с учётом переходного периода (по сост. на сентябрь 2026 г.)

Подано заявление на регистрацию	Выдано регудостоверение	По какой процедуре	Срок действия	Где действует и примечание
до 13.03.2024	до и после 13.03.2024	по национальной	не дольше 1.01.2031 По законодательству государства-члена	Регистрационное досье подлежит приведению в соответствие с Правилами ЕАЭС и Фармакопеей ЕАЭС
после 13.03.2024	после 13.03.2024	по национальной	не дольше 1.01.2036 до 5 лет	**Только на территории выдавшего государства** Регистрационное досье подлежит приведению в соответствие с Правилами ЕАЭС и Фармакопеей ЕАЭС
после 13.03.2024	после 13.03.2024	по Правилам ЕАЭС	5 лет, потом бессрочно или бессрочно*	**в комбинации по выбору заявителя**

*Если ВЛП был зарегистрирован на территории хотя бы 1 государства-члена более 5 лет и находился в обращении не менее 3 лет.

Источник: АВФАРМ

рованных по прежним правилам, и даёт государствам и бизнесу дополнительное время для подготовки. С другой стороны, сохранение ситуации, когда национальные процедуры с марта 2024 года не дают доступа на весь рынок ЕАЭС, а евразийские не работают, «замораживает» доступ на рынок для многих новых препаратов. Бизнес оказывается перед выбором: отдельно регистрировать продукты для каждого национального рынка, либо откладывать их вывод на рынок и ждать, когда страны завершат подготовку (сборы, экспертные учреждения, информационные системы). Описанный выбор наиболее чувствителен для новых нишевых продуктов и небольших национальных рынков.

Другое измерение перехода — структурная перестройка рынка. Единые правила повышают планку требований к производству и регдосье. Для крупных международных производителей, уже работающих с учётом стандартов VICH[1], адаптация к новым требованиям, как правило, проще, тогда как для небольших компаний дополнительные требования могут создавать непропорционально высокие издержки. Это повышает риск оптимизации портфелей и отказа от сохранения на рынке нишевых или низкомаржинальных препаратов, что может временно сократить доступный ассортимент. Одновременно рост стоимости регуляторного доступа может способствовать консолидации отрасли и усиливать интерес крупных фармацевтических игроков к ветеринарному сегменту.

Таким образом, единая нормативная база сама по себе ещё не обеспечивает преимуществ общего рынка и в переходный период может временно снижать доступность отдельных продуктов. Полный эффект новой системы возникнет, когда единые процедуры станут доступными и работоспособными во всех государствах — членах ЕАЭС.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

Переход на Правила ЕАЭС затрагивает не только новые препараты. Значительная часть существующих регудостоверений была получена до введения единых процедур и теперь должна быть приведена в соответствие с ними в течение переходного периода. По оценкам АВФАРМ, до конца 2030 года в соответствие с едиными правилами необходимо привести более 2000 регдосье ветпрепаратов зарубежного производства. Дополнительная сложность связана с тем, что не все уполномоченные органы в государствах-членах в полной мере готовы к работе по новым процедурам. При этом представители ряда регуляторов и ЕЭК уже неоднократно призывали бизнес не откладывать подачу заявлений, чтобы избежать избыточной нагрузки на экспертные учреждения ближе к завершению переходного периода.

При этом административные издержки интеграции возникают не только на стороне бизнеса. Единые процедуры требуют от государств-членов дополнительных ресурсов на экспертизу досье, координацию, участие в совместных процедурах и развитие соответствующей инфраструктуры. В условиях ограниченного числа подготовленных экспертов резкое увеличение потока заявлений способно стать существенной нагрузкой на национальные экспертные учреждения и вывести фактические сроки рассмотрения за пределы установленных.

Для международных производителей дополнительным барьером остаётся новая процедура GMP-инспекций. В отличие от сферы обращения медицинских лекарственных препаратов органы власти государств-членов, уполномоченные в сфере обращения ветеринарных лекарственных средств, не обязаны

[1] VICH — Международное сотрудничество по гармонизации технических требований к регистрации ветпрепаратов, от англ. International Cooperation on Harmonization of Technical Requirements for Registration of Veterinary Medicinal Products.

по умолчанию признавать результаты инспекций зарубежных производственных площадок, проведённых инспекторатами других государств-членов. По Правилам ЕАЭС, такие инспекции должны проводиться совместно — к участию приглашаются представители фармацевтических инспекторатов всех 5 государств-членов, при этом лишь отказ от участия означает признание результатов инспекции, проведённой другими участниками.

Первая совместная GMP-инспекция состоялась в апреле 2026 года и уже выявила первые практические сложности новой процедуры. Согласно действующей редакции Правил ЕАЭС, бизнес самостоятельно оформляет договорные отношения с каждым органом инспекции, решившим принять участие в проверке, тогда как количество инспекторов, порядок расчёта стоимости аудита и предельная стоимость соответствующей услуги не регламентированы. По оценкам АВФАРМ, чтобы охватить все зарубежные производственные площадки с учётом трёхлетнего срока действия сертификата GMP и заложенной в оценку 60%-ной вероятности получения положительного заключения по итогам проверки, ежегодно необходимо проводить порядка 70 инспекций. Выход на такую интенсивность инспекций потребует времени. Для сравнения, в 2025 году крупнейший в ЕАЭС российский инспекторат провёл порядка 30 зарубежных инспекций.

Экономика перехода осложняется и существенными различиями в масштабах национальных рынков ЕАЭС. Поголовье сельскохозяйственных животных распределено между странами неравномерно и, несмотря на рост инвестиций в животноводство и повышение уровня медикализации, спрос на ветпрепараты существенно различается. При этом затраты на регистрацию по Правилам ЕАЭС с учётом получения новых сертификатов GMP и согласования досье во всех 5 государствах-членах заведомо выше стоимости ранее действовавших отдельных национальных процедур, даже в наиболее развитых регуляторных системах Российской Федерации и Республики Беларусь. Это создаёт риск, что приведение в соответствие досье ряда давно зарегистрированных нишевых продуктов окажется экономически нецелесообразным. После завершения переходного периода такие препараты могут утратить возможность обращения не только на территории всего Союза, но и на отдельных национальных рынках, где они ранее были зарегистрированы и где сохранение национальных процедур доступа на рынок не предполагается. Правила предусматривают упрощённые процедуры приведения в соответствие для ряда простых однокомпонентных продуктов, однако в действующей редакции они распространяются только на препараты, производство которых организовано на территории ЕАЭС.

ДИАЛОГ ВНУТРИ БИЗНЕСА И С БИЗНЕСОМ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Сложность внедрения единых евразийских правил с учётом пяти национальных правовых систем, тысяч препаратов и различных производственных площадок делает практически невозможным учёт всех последствий регулирования ещё на этапе его разработки. Поэтому после принятия общей нормативной модели начинается не менее важный этап — её практическая настройка. В настоящее время уже принято три пакета поправок в Правила ЕАЭС, завершается разработка четвёртого. Процесс показывает, что доведение интеграции до задуманного уровня требует не только общей регуляторной концепции на старте, но и устойчивых механизмов обратной связи после её вступления в силу.

Такая обратная связь формируется на двух уровнях. Первый — внутри самого бизнеса. Отдельные компании сталкиваются с разными аспектами применения новых требований, и именно отраслевые ассоциации позволяют объединять этот практический опыт, выявлять общие проблемы и отделять системные вопросы регулирования от частных случаев. В результате отрасль может формулировать для регуляторов консолидированную позицию по дублирующим требованиям, несоответствию установленных сроков реальным производственным циклам, непропорциональной нагрузке и потенциальным рискам для доступности препаратов.

Второй уровень — постоянный экспертный диалог бизнеса с национальными регуляторами и Евразийской экономической комиссией. Формальные процедуры оценки регулирующего воздействия остаются важной частью такого взаимодействия, однако не могут полностью заменить обратную связь, возникающую уже в ходе практического применения новых процедур. Именно на этом этапе становятся заметны последствия, которые не удалось в полной мере учесть заранее.

Качество интеграции зависит не только от первоначального содержания единых правил. Не менее важна способность участников общего рынка своевременно выявлять возникающие проблемы и совместно находить их решения. Для этого необходимы постоянные механизмы взаимодействия, позволяющие сначала консолидировать позицию бизнеса, а затем и доводить её до органов власти государств-членов и Евразийской экономической комиссии. Это помогает устранять проблемы до того, как они повлияют на доступность препаратов, здоровье животных, устойчивость животноводства и продовольственную безопасность. Снижение регуляторной неопределённости, в свою очередь, способствует долгосрочному планированию и инвестициям.

»

Качество интеграции зависит не только от первоначального содержания единых правил. Не менее важна способность участников общего рынка своевременно выявлять возникающие проблемы и совместно находить их решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рынок ветпрепаратов — показательный пример широкого интеграционного процесса. Переход к единым правилам ещё продолжается, однако уже видно, что глубина интеграции определяется не только степенью гармонизации законодательства. Не менее важно, насколько общие процедуры действительно одинаково доступны для применения во всех государствах-членах и позволяют бизнесу работать при сохранении экономической целесообразности. Опыт рынка ветпрепаратов показывает, что наиболее сложная часть интеграции начинается после согласования общей нормативной модели — на этапе её внедрения в национальные системы и превращения единых правил в реально работающий механизм общего рынка.



Part
3

Dialogue on Eurasian prospects and partnerships

Диалог о евразийских перспективах и партнёрстве

Раздел
3

On business, culture, and cooperation in Eurasia



INTERVIEW WITH PROF. ANTONIO FALLICO,
PRESIDENT OF THE "CONOSCERE EURASIA" ASSOCIATION

How do you assess the current investment climate in the Eurasian region? Which sectors, in your view, are most attractive today for long-term partnerships in the region?

Let us first agree on what we mean by Eurasia. Geographically, it is the mega-continent stretching from the Portuguese Atlantic coast in the west, the Asian Pacific coast in the east, Russia's Arctic Ocean coast in the north, and the Indian Ocean coast in the south. Across this vast area, there are as many investment climates as there are countries and major regional groupings. If we are referring to the part encompassed by the Eurasian Economic Union, taking into account its close partners, then this climate is perhaps better than in Greater Eurasia as a whole. It is important that political and social stability is maintained there, along with a high degree of economic integration and interdependence inherited from the Soviet era. These are complemented by new and promising ties with various regions, particularly in Asia.

As for the second part of your question, I would put it this way. It is currently fashionable to talk about investments in information technology, artificial intelligence, and related fields. There is no point in arguing that these areas are critically important for development. But fashions come and go. Here is a small observation. Look at the United States and China: AI is developing there to a significant extent thanks to government contracts and public funding. The companies involved are not yet particularly profitable and are probably overvalued. It is no coincidence that parallels are now being drawn with the financial bubble of the early 2000s — the dot-com crisis. Therefore, investments in fundamental sectors — from energy to the agro-industrial sector, healthcare, transportation, and so on — seem to me the most reliable in the long term. People will always need to eat, receive medical care, and travel...

In your speeches, you often emphasize the importance of entrepreneurial initiative. What measures or forms of support, in your view, are most effective for engaging small and medium-sized businesses in Eurasian projects?

In my speeches, I constantly talk about the importance of business diplomacy.



In my speeches, I constantly talk about the importance of business diplomacy. Businesses need stability and predictability. Only speculators — who do not create any real added value — welcome conditions of uncertainty. That is why businesses should work more actively to ensure a favourable environment for productive activity.

Businesses need stability and predictability. Only speculators — who do not create any real added value — welcome conditions of uncertainty. That is why businesses should work more actively to ensure a favourable environment for productive activity. Do you remember the famous joke? "War is too serious a matter to be entrusted to the military." Try replacing the words "military" and "war" with "politicians" and "politics." Many politicians in different countries have muddled everything so badly and got themselves into such a quagmire that they do not know how to get out of it. Therefore, business should speak out more forcefully and help level-headed politicians return the world to a more stable and predictable state. After all, a politician holds office for a few years — the term for which they were elected — then steps away from public life and lives on a comfortable pension while serving on the boards of major companies. Entrepreneurs, by contrast, risk their own money, their shareholders' money, and their actual businesses and companies. That is an entirely different matter.

As for the forms of support, they can vary and change depending on the specific situation. I generally believe that the main thing is not to interfere with business.

Let me say a few words about our activities in this area. The largest annual initiative of the "Conoscere Eurasia" Association — the Verona Eurasian Economic Forum — is one such format. Since 2008, it has sought to serve as a non-discriminatory, free platform for entrepreneurs from dozens of countries to engage in discussions, exchange experience, make contacts, and simply get to know one another.

The success of any integration project depends on people. How do you see the role of educational and academic exchanges in shaping a new generation of leaders capable of working in a multipolar economy?

People are the key to everything — a slogan from another era, coined under different circumstances, has nevertheless proved relevant to all times and challenges. You can come up with the most brilliant and sound ideas, but if there is no one to put them into practice, those ideas will die.

But I would like to draw attention to another aspect of the issue. New technologies, AI, and other gadgets are undermining education and the ability to learn. Schools no longer teach children their multiplication tables. Of course, a calculator can do all the arithmetic. But the multiplication table is about memory, independent thinking, and even discipline. Children are not learning how to learn; they are simply pressing buttons. Life should not be reduced to pressing buttons.

Another aspect of your question is no less important. Educational and scientific exchange is the foundation of the intellectual development of societies. Disruptions in these chains and attempts to cut someone off from the global process of accumulating knowledge are destructive to the very process of discovery. This is true both at the level of fundamental research and in the development of everyday technologies across a wide range of fields.

The "Conoscere Eurasia" Association is actively involved in cultural projects. How important is this "cultural component" for the development of sustainable economic ties?

Culture lies at the foundation of everything. Culture is how we think, understand, and perceive the world around us; what we aspire to; and what we consider right or wrong. It also provides the foundation for developing economic ties. Let us not reduce the matter to curiosities, although they too are significant. For example, in the Middle East, as they say, one should not sit with one's legs crossed and show the sole of one's shoe to the person one is speaking with — it is considered insulting. Or take this: in East Asia, you need to repeat your proposal three times before your counterpart will appreciate the importance of what you are saying. More seriously, you will agree that a Chinese person sees the world and behaves differently from an Arab or an American. Even within Europe, there are substantial differences in the way people understand the world and conduct business — for example, between a Swede and a Greek, or between a French person and an Austrian.

In light of this, contact, exchange, and dialogue between cultures are essential elements of life, including economic life. The "Conoscere Eurasia" Association devotes considerable attention to this. Its flagship project is the Russian-Italian "Raduga" Literary Prize, intended for young writers and literary translators. Neither the pandemic nor the current conflict situation has interrupted this important and widely welcomed project for even a single year. The dialogue between young Italian and Russian writers has not stopped for a day.

You are known as one of the most consistent advocates of dialogue between East and West. What message would you like to convey to young entrepreneurs from different countries who are starting their businesses today in this complex but rapidly changing world?

The world is one in all its infinite diversity. Do not be afraid. Do not rush. Look only ahead, but do not forget the experience of past generations. Remember your responsibility to everyone you work with.

О бизнесе, культуре и сотрудничестве в Евразии



ИНТЕРВЬЮ С ПРОФЕССОРОМ АНТОНИО ФАЛЛИКО,
ПРЕЗИДЕНТОМ АССОЦИАЦИИ «ПОЗНАЁМ ЕВРАЗИЮ»

Как Вы оцениваете текущий инвестиционный климат в Евразийском регионе? Какие секторы, на Ваш взгляд, сегодня наиболее привлекательны для долгосрочных партнёрств в регионе?

Давайте сначала договоримся, что мы понимаем под Евразией. С точки зрения географии, это мегаконтинент между португальским побережьем Атлантического океана на западе, азиатским побережьем Тихого океана на востоке, российским побережьем Северного Ледовитого океана на севере и побережьем Индийского океана на юге. На этом пространстве инвестиционных климатов столько, сколько стран и их крупных объединений. Если говорить о той части, которая входит в Евразийский экономический союз, с учётом его близких партнёров, то этот климат, пожалуй, лучше, чем в Большой Евразии в целом. Важно, что там сохраняется политическая и социальная стабильность, высокая степень экономической интегрированности и взаимозависимости, оставшаяся со времён Советского Союза, к которой добавляются новые и перспективные связи с различными регионами, прежде всего в Азии.

Что касается второй части Вашего вопроса, то я бы сказал так. Сейчас модно говорить об инвестициях в информационные технологии, в искусственный интеллект и смежные области. Бессмысленно спорить: эти направления крайне важны для развития. Но мода приходит и уходит. Небольшое наблюдение. Посмотрите на США и Китай: ИИ там развивается в значительной степени за счёт государственных заказов, бюджетного финансирования. Соответствующие компании пока не слишком прибыльны и, наверно, переоценены. Не случайно стали проводить параллели с финансовым пузырем начала 2000-х годов, с кризисом dot.com. Поэтому инвестиции в базовые отрасли — от энергетики до агропромышленного сектора, медицины, транспорта и так далее — представляются мне самыми надёжными в долгосрочной перспективе. Человеку всегда надо будет есть, лечиться, ездить...

В Ваших выступлениях Вы часто говорите о важности предпринимательской инициативы. Какие меры или форматы поддержки, на Ваш взгляд, наиболее эффективны для вовлечения малого и среднего бизнеса в евразийские проекты?

Я в своих выступлениях постоянно говорю о важности дипломатии бизнеса. Бизнесу необходима стабильность и предсказуемость. Условия неопределённости любят только спекулянты, которые не создают реальную добавленную стоимость. Поэтому бизнес должен активнее работать над тем, чтобы обеспечивать комфортные условия для продуктивной работы. Помните известную шутку? «Война — слишком серьёзное дело, чтобы пору-



Я в своих выступлениях постоянно говорю о важности дипломатии бизнеса. Бизнесу необходима стабильность и предсказуемость. Условия неопределённости любят только спекулянты, которые не создают реальную добавленную стоимость. Поэтому бизнес должен активнее работать над тем, чтобы обеспечивать комфортные условия для продуктивной работы.

чать её военным». Попробуйте поменять слова «военные» и «война» на «политиков» и «политика». Многие политики в разных странах так всё запутали, забрались в такие болота, что не знают, как оттуда выбраться. Поэтому бизнес должен активнее сказать своё слово, помочь здравомыслящим политикам вернуть мир в более стабильное и предсказуемое состояние. В конце концов, политик занимает свою должность несколько лет, на которые его избрали, потом отходит от дел и живёт с хорошей пенсией, заседая в советах директоров крупных компаний. А предприниматели рискуют своими деньгами, деньгами акционеров, конкретным бизнесом, компаниями. Это совсем другое дело.

Что касается форматов поддержки, то они могут быть разными, меняться в зависимости от конкретной ситуации. Я вообще полагаю, что главное — не мешать бизнесу.

Позволю себе несколько слов о нашей деятельности в этом направлении. Крупнейшая ежегодная инициатива Ассоциации «Познаём Евразию» — Веронский Евразийский экономический форум — один из таких форматов. С 2008 года он стремится быть недискриминационной, бесплатной платформой для предпринимателей из десятков стран для дискуссий, обмена опытом, контактов, просто знакомства друг с другом.

Успех любого интеграционного проекта зависит от людей. Как Вы видите роль образовательных и академических обменов в формировании нового поколения лидеров, способных работать в многополярной экономике?

«Кадры решают всё» — этот лозунг из другой эпохи, выдвинутый при других обстоятельствах, оказался подходящим ко всем временам и задачам. Придумать можно самые гениальные и правильные вещи, но если их некому воплотить в жизнь, такие идеи умрут.

Но я бы хотел привлечь внимание к другой стороне дела. Новые технологии, ИИ и прочие гаджеты убивают образование, умение учиться. В школе не учат таблицу умножения. Конечно, калькулятор всё подсчитает. Но таблица умножения — это про память, самостоятельность мышления, даже дисциплину. Дети не учатся учиться, они нажимают кнопки. Жизнь не должна сводиться к кнопкам.

Не менее важен и другой аспект, про который Вы спрашиваете. Образовательный и научный обмен — основа интеллектуального развития обществ. Нарушение в этих цепочках, стремление отрезать кого-то от глобального процесса накопления знаний убийственны для самого процесса познания. Это верно как на уровне фундаментальных исследований, так и создания обычных технологий в самых разных сферах.

Ассоциация «Познаём Евразию» активно работает над культурными проектами. Насколько важен этот «культурный компонент» для развития устойчивых экономических связей?

Культура лежит в основе всего. Культура — это то, как мы думаем, понимаем и ощущаем окружающий мир, к чему стремимся, что считаем правильным, а что нет. Для развития экономических связей она тоже является основой. Не будем сводить дело к курьёзам, хотя и они имеют значение. Например, на Ближнем Востоке, как говорят, нельзя сидеть, скрестив ноги и показывая подошву обуви собеседнику — это оскорбительно. Или вот: в Восточной Азии своё предложение надо повторить три раза — только тогда собеседник оценит важность ваших слов. Если серьёзно, то, согласитесь, что китаец видит мир и ведёт себя не так, как араб или американец, что даже в Европе существует большая разница в понимании мира и ведении бизнеса между шведом и греком, между французом и австрийцем.

С учётом этого контакт культур, обмен культур, диалог культур — важнейший элемент жизни, включая экономику. Ассоциация «Познаём Евразию» уделяет этому много внимания. Флагманский проект — российско-итальянская литературная премия «Радуга», предназначенная для молодых писателей и переводчиков художественной литературы. Ни пандемия, ни нынешняя конфликтная ситуация ни на год не останавливали этот востребованный проект. Диалог молодых литераторов из Италии и России не прекращался ни на день.

Вы известны как один из самых последовательных сторонников диалога между Востоком и Западом. Какое послание Вы хотели бы передать молодым предпринимателям из разных стран, которые сегодня начинают свой бизнес в этом сложном, но быстро меняющемся мире?

Мир един в своём бесконечном разнообразии. Не бойтесь. Не торопитесь. Смотрите только вперёд, но не забывайте об опыте прошлых поколений. Помните о своей ответственности перед всеми, с кем работаете.

Eurasian integration for business: from removing barriers to creating opportunities



TIMUR ZHARKENOV

DEPUTY CHAIRMAN OF THE BOARD, "ATAMEKEN" NATIONAL CHAMBER OF ENTREPRENEURS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

KAZAKHSTAN'S PRESIDENCY: INTEGRATION THROUGH PRACTICAL RESULTS

2026 is a particularly significant year for Kazakhstan: since January 1, the Republic of Kazakhstan has held the presidency of the bodies of the Eurasian Economic Union (hereinafter, the EAEU). For the business community, this is an opportunity to assess integration once again in terms of its practical results: how much easier it is for businesses to trade, transport goods, provide services, invest, establish joint ventures, and enter new markets.

Eurasian integration has entered its second decade of development. At this stage, it is especially important that further improvements to the common market be measured not only by the number of agreements adopted, but also by the reduction of real barriers facing entrepreneurs.

At the meeting of the Supreme Eurasian Economic Council in Astana in May 2026, President of the Republic of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev outlined practical priorities for the Union's future development: strengthening the digital foundations of integration, developing transport corridors, transforming industry and the agro-industrial complex through technology, identifying new sources of growth, and expanding external economic ties.

For businesses, it is particularly important that this agenda has a practical dimension. Advanced technologies should reduce costs, speed up the exchange of data and the movement of goods, while integration institutions should create more predictable operating conditions.

DIGITAL KAZAKHSTAN AS A PARTNER IN INTEGRATION

Kazakhstan is already building a practical digital foundation for a new phase of economic development. Its startup ecosystem, Astana Hub, continues to grow; the Alem.ai International Center for Artificial Intelligence has been launched; and Kazakhstan's exports of IT services have exceeded one billion dollars.

These capabilities matter beyond the national level. They provide a foundation for joint technological initiatives within the EAEU — from intelligent logistics and trade-flow analysis to the digitalization of industry, the agro-industrial complex, and government regulation.

Digitalization should eliminate administrative procedures, not merely convert them from paper to electronic form. Entrepreneurs should not have to act as couriers between government information systems. That is why interoperability between national solutions, mutual recognition of digital documents and data, and the ability to submit information just once are so important.

KAZAKHSTAN AS EURASIA'S TRANSPORT HUB

Transport holds a prominent place on Kazakhstan's agenda. The Eurasian transport framework includes a network of through corridors spanning more than 50,000 kilometers, over 10,000 kilometers of which run through Kazakhstan.

But geography becomes a competitive advantage only when supported by modern infrastructure, clear rules, and digital solutions. For businesses, a border is not just a line on a map — it also means delivery time, cost, and predictability.

Kazakhstan is implementing Smart Cargo, which operates on a "single window" principle, and developing the electronic exchange of permit documents. The next logical step is to further integrate the information systems of EAEU member states and build a fully-fledged ecosystem of digital transport corridors.

For businesses, "seamless" logistics delivers tangible results: fewer repeated procedures, less time at the border, faster deliveries, and lower costs.

For Kazakhstan, promising areas for joint projects include industry, the agro-industrial complex, transport infrastructure, the digital economy, mechanical engineering, pharmaceuticals, and other sectors. It is important that major projects generate networks of local suppliers and service providers, bringing small and medium-sized businesses into the process.

THE NATIONAL CHAMBER OF ENTREPRENEURS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN "ATAMEKEN" (HEREINAFTER, THE NCE "ATAMEKEN"): FROM BUSINESS CHALLENGES TO SYSTEMIC SOLUTIONS

One of the distinctive features of Kazakhstan's model for interaction between the state and business is the National Chamber of Entrepreneurs of the Republic of Kazakhstan "Atameken." Through regional chambers of entrepreneurs, industry associations, and direct appeals from companies, the NCE "Atameken" gathers issues that entrepreneurs face in their day-to-day business operations.

The Chamber maintains a register of business-related issues. The most significant and systemic issues are monitored by the leadership of the NCE "Atameken." For us, this register is not a tally of inquiries or a list of complaints. It is a map of areas of regulation that need improvement.

The key principle is to direct each issue to the level with the authority to resolve it. Regional issues are addressed with local executive bodies. If sector-specific regulations need to be changed, the matter is taken up with the relevant ministry or other government agency. If an issue concerns EAEU law or the functioning of the Union's internal market, it is brought to the integration level through cooperation with the authorized government bodies and the Eurasian Economic Commission.

What matters to businesses is not which authority is responsible for an issue, but whether there is a clear path to resolving it — from the regional level and national ministries to the supranational level, when the nature of the issue requires it.

Success is measured not by the mere receipt of an official response, but by a practical solution to the problem or a change to the regulatory framework that prevents it from recurring.

BARRIER-FREE TRADE: FROM RESPONDING TO PREVENTION

A common market begins not with a definition in a treaty, but with businesses feeling that entering a neighbouring country's market has genuinely become easier.

Differences in national requirements, additional administrative procedures, and new conditions for admitting goods or services to the market can affect the entire cross-border supply chain. That is why it is necessary not only to remove barriers that have already emerged, but also to prevent them from arising in the first place.

A promising area is the use of digital tools and artificial intelligence to analyze regulatory initiatives and identify potential cross-border impacts before a new rule becomes a problem for businesses.

The business community's role is not only to alert the government to barriers that have arisen, but also to help shape regulations that prevent those barriers from emerging.

FROM TRADE TO SHARED VALUE CREATION

The maturity of economic integration is measured not only by the volume of trade among member states, but also by how much value they create together.

The EAEU has mechanisms to support cooperation projects in industry and the agro-industrial complex. The Eurasian Development Bank plays an important role in financing strategic projects across the Eurasian region.

For Kazakhstan, promising areas for joint projects include industry, the agro-industrial complex, transport infrastructure, the digital economy, mechanical engineering, pharmaceuticals, and other sectors. It is important that major projects generate networks of local suppliers and service providers, bringing small and medium-sized businesses into the process.

This is how integration moves beyond trading finished goods to the joint creation of technologies, production facilities, jobs, and added value.

PROTECTING BUSINESSES AND INVESTMENT

Investment attractiveness is determined not only by a project's potential profitability. Investors need predictable rules, regulatory stability, and a clear understanding of the mechanisms available to them if a dispute arises.

That is why the development of a common economic space should go hand in hand with effective protection of the rights and legitimate interests of entrepreneurs and investors, as well as access to national dispute-resolution mechanisms and those provided for under international commitments.

Within the EAEU, the Court of the Eurasian Economic Union operates alongside the Eurasian Economic Commission, within the jurisdiction

established by Union law. Businesses need to understand the respective roles of these mechanisms and have a clear path to protecting their interests, depending on the nature of the issue.

Capital flows to places where investors understand not only today's rules, but also how those rules may evolve tomorrow.

NEW GEOGRAPHIES AND DIRECT BUSINESS DIALOGUE

The expansion of the EAEU's external economic engagement opens access for companies to new markets, partners, technologies, and investment opportunities. For Kazakhstan, pragmatic dialogue with promising markets in Asia, the Middle East, Africa, and other regions is important.

The broader the geography of partnerships becomes, the more important direct ties between business associations and companies become.

A Kazakh proverb says, "Жалғыз ағаш орман болмайды" ("One tree does not make a forest"). This principle is especially evident in today's economy: sustainable production chains, transport corridors, and investment projects cannot be built alone.

We see significant potential in developing direct cooperation between the NCE "Atameken," the Association of European Businesses, and companies operating in Eurasian markets. This could include industry dialogues, sharing information on regulatory changes, jointly identifying cross-border barriers, finding partners, and discussing investment initiatives.

FROM ELIMINATING BARRIERS TO CREATING OPPORTUNITIES

Strong integration does not mean the absence of problems. It means having effective mechanisms that enable businesses to identify them, raise them at the appropriate level, and secure lasting solutions.

Kazakhstan and businesses of Kazakhstan are open to new forms of cooperation. For us, integration is not an end in itself. Its benefits should be clear to entrepreneurs: transporting goods faster, entering new markets more easily, using interoperable digital solutions, finding partners, launching production, and bringing investment projects to life.

"Береке басы — бірлік" — "Unity is the foundation of prosperity." In today's economy, unity does not mean uniformity. The strength of integration lies in the ability of diverse economies, companies, and business cultures to find common interests and create shared value.

Eurasia is already connected by geography. Our common task is to connect it through modern infrastructure, compatible rules, technology, investment projects, and trust between businesses.

That is why, in our view, the next stage of Eurasian integration should be marked by a shift from removing barriers to creating opportunities.



Евразийская интеграция для бизнеса: от устранения барьеров к созданию возможностей



ТИМУР ЖАРКЕНОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПАЛАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН «АТАМЕКЕН»

КАЗАХСТАНСКОЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВО: ИНТЕГРАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

2026 год имеет особое значение для Казахстана: с 1 января Республика Казахстан председательствует в органах Евразийского экономического союза (далее — ЕАЭС). Для предпринимательского сообщества это возможность ещё раз посмотреть на интеграцию через её практический результат: насколько проще бизнесу торговать, перевозить грузы, оказывать услуги, инвестировать, создавать совместные производства и выходить на новые рынки.

Евразийская интеграция вступила во второе десятилетие своего развития. На этом этапе особенно важно, чтобы дальнейшее совершенствование общего рынка измерялось не только количеством согласованных документов, но и сокращением реальных барьеров на пути предпринимателя.

На заседании Высшего Евразийского экономического совета в Астане в мае 2026 года Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев обозначил практические приоритеты дальнейшего развития Союза: укрепление цифрового фундамента интеграции, развитие транспортных коридоров, технологическая трансформация промышленности и агропромышленного комплекса, поиск новых точек роста и расширение внешних экономических связей.

Для бизнеса особенно важно, что эта повестка имеет прикладное измерение. Передовые технологии должны сокращать издержки, ускорять обмен данными и движение товаров, а интеграционные институты — создавать более предсказуемые условия работы.

ЦИФРОВОЙ КАЗАХСТАН КАК ПАРТНЁР ПО ИНТЕГРАЦИИ

Казахстан уже формирует практическую цифровую базу для нового этапа экономического развития. Развивается стартап-экосистема Astana Hub, запущен Международный центр искусственного интеллекта Alem.ai, а экспорт IT-услуг Казахстана превысил один миллиард долларов.

Эти компетенции важны не только в национальном масштабе. Они создают основу для совместных технологических инициатив в ЕАЭС — от интеллектуальной логистики и анализа торговых потоков до цифровизации промышленности, агропромышленного комплекса и государственного регулирования.

Цифровизация при этом должна устранять административные процедуры, а не просто переводить их из бумажной формы в электронную. Предприниматель не должен становиться курьером между государственными информационными системами. Поэтому принципиальное значение имеют совместимость национальных решений, взаимное признание цифровых документов и сведений и возможность однократного представления данных.

КАЗАХСТАН — ТРАНСПОРТНОЕ СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО ЕВРАЗИИ

Особое место в казахстанской повестке занимает транспорт. Евразийский транспортный каркас включает сеть сквозных коридоров общей протяженностью более 50 тысяч километров, из которых свыше 10 тысяч километров проходят по территории Казахстана.

Для Казахстана перспективными являются совместные проекты в промышленности, агропромышленном комплексе, транспортной инфраструктуре, цифровой экономике, машиностроении, фармацевтике и других секторах. Важно, чтобы вокруг крупных проектов формировались цепочки местных поставщиков и сервисных компаний, вовлекая малый и средний бизнес.

Но география становится конкурентным преимуществом только тогда, когда она подкреплена современной инфраструктурой, понятными правилами и цифровыми решениями. Для предпринимателя граница — это не только линия на карте, но и время, стоимость и предсказуемость доставки.

В Казахстане внедряется Smart Cargo, работающий по принципу «единого окна», развивается электронный обмен разрешительными документами. Следующий логичный шаг — дальнейшая интеграция информационных систем государств ЕАЭС и формирование полноценной экосистемы цифровых транспортных коридоров.

Для бизнеса «бесшовная» логистика означает вполне конкретный результат: меньше повторных процедур, меньше времени на границе, выше скорость доставки и ниже издержки.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПАЛАТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН «АТАМЕКЕН» (ДАЛЕЕ — НПП «АТАМЕКЕН»): ОТ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ДО СИСТЕМНОГО РЕШЕНИЯ

Одной из особенностей казахстанской модели взаимодействия государства и бизнеса является Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен». Через региональные палаты предпринимателей, отраслевые ассоциации и непосредственные обращения компаний НПП «Атамекен» аккумулирует вопросы, с которыми предприниматели сталкиваются в реальной хозяйственной деятельности.

В Палате ведётся реестр проблемных вопросов бизнеса. Наиболее значимые и системные вопросы находятся на контроле руководства НПП «Атамекен». Для нас этот реестр — не статистика обращений и не перечень жалоб. Это карта участков регулирования, которые требуют совершенствования.

Ключевой принцип — направить вопрос именно на тот уровень, где находится компетенция для его решения. Региональная проблема прорабатывается с местными исполнительными органами. Если необходимо изменение отраслевого регулирования — с профильным министерством или иным государственным органом. Если вопрос связан с правом ЕАЭС или функционированием внутреннего рынка Союза, он выводится на интеграционный уровень во взаимодействии с уполномоченными государственными органами и Евразийской экономической комиссией.

Для бизнеса важно не то, в чьей компетенции находится проблема. Для бизнеса важно, чтобы существовал понятный маршрут её решения — от региона и национального министерства до наднационального уровня, если этого требует характер вопроса.

Критерием результата является не сам факт получения официального ответа, а практическое решение проблемы либо изменение системного регулирования, позволяющее предупредить её повторное возникновение.

БЕЗБАРЬЕРНАЯ ТОРГОВЛЯ: ОТ РЕАГИРОВАНИЯ К ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ

Общий рынок начинается не с определения в договоре, а с ощущения предпринимателя, что выход на рынок соседней страны действительно стал проще.

Различия в национальных требованиях, дополнительные административные процедуры и новые условия допуска товаров или услуг способны влиять на всю трансграничную цепочку. Поэтому необходимо не только устранять уже возникшие препятствия, но и предупреждать их появление.

Перспективным направлением является использование цифровых инструментов и искусственного интеллекта для анализа регуляторных инициатив и выявления потенциальных трансграничных последствий ещё до того, как новая норма станет проблемой для бизнеса.

Задача бизнес-сообщества — не только сообщать государству о возникших барьерах, но и участвовать в создании регулирования, при котором эти барьеры не возникают.

ОТ ТОРГОВЛИ К СОВМЕСТНОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Зрелость экономической интеграции определяется не только объёмом взаимной торговли, но и тем, сколько добавленной стоимости страны начинают создавать вместе.

В ЕАЭС действуют механизмы поддержки кооперационных проектов в промышленности и агропромышленном комплексе. Важную роль в финансировании стратегических проектов на евразийском пространстве играет Евразийский банк развития.

Для Казахстана перспективными являются совместные проекты в промышленности, агропромышленном комплексе, транспортной инфраструктуре, цифровой экономике, машиностроении, фармацевтике и других секторах. Важно, чтобы вокруг крупных проектов формировались цепочки местных поставщиков и сервисных компаний, вовлекая малый и средний бизнес.

Так интеграция переходит от обмена готовой продукцией к совместному созданию технологий, производств, рабочих мест и добавленной стоимости.

ЗАЩИТА БИЗНЕСА И ИНВЕСТИЦИЙ

Инвестиционная привлекательность определяется не только потенциальной доходностью проекта. Инвестору необходимы предсказуемые правила, стабильность регулирования и понимание того, какими механизмами он сможет воспользоваться при возникновении спора.

Поэтому развитие общего экономического пространства должно сопровождаться эффективной защитой прав и законных интересов предпринимателей и инвесторов, а также доступностью национальных и предусмотренных международными обязательствами механизмов разрешения споров.

В рамках ЕАЭС наряду с деятельностью Евразийской экономической комиссии действует Суд Евразийского экономического союза в пределах установленной правом Союза компетенции. Для бизнеса важно понимать разграничение этих инструментов и иметь понятный маршрут защиты своих интересов в зависимости от характера конкретного вопроса.

Капитал приходит туда, где инвестор понимает не только правила сегодняшнего дня, но и логику их изменения завтра.

НОВАЯ ГЕОГРАФИЯ И ПРЯМОЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА

Расширение внешнего экономического контура ЕАЭС открывает для компаний доступ к новым рынкам, партнёрам, технологиям и инвестиционным возможностям. Для Казахстана важен прагматичный диалог с перспективными рынками Азии, Ближнего Востока, Африки и других регионов.

Чем шире становится география партнёрства, тем большее значение приобретают прямые связи между предпринимательскими объединениями и компаниями.

Казахская пословица гласит: «Жалғыз ағаш орман болмайды» — «Одно дерево леса не образует». В современной экономике этот принцип особенно нагляден: устойчивые производственные цепочки, транспортные коридоры и инвестиционные проекты невозможно строить в одиночку.

Мы видим значительный потенциал в развитии прямого взаимодействия между НПП «Атамекен», Ассоциацией европейского бизнеса и компаниями, работающими на рынках Евразийского региона. Это могут быть отраслевые диалоги, обмен информацией о регуляторных изменениях, совместное выявление трансграничных препятствий, поиск партнёров и обсуждение инвестиционных инициатив.

ОТ УСТРАНЕНИЯ БАРЬЕРОВ — К СОЗДАНИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Сильная интеграция — это не отсутствие проблем. Это наличие работающих механизмов, позволяющих бизнесу выявлять их, поднимать на соответствующий уровень и добиваться системного решения.

Казахстан и казахстанский бизнес открыты к новым форматам сотрудничества. Для нас интеграция — не самоцель. Её главный результат должен быть понятен предпринимателю: быстрее перевезти товар, проще выйти на новый рынок, использовать совместимые цифровые решения, найти партнёра, запустить производство и реализовать инвестиционный проект.

«Береке басы — бірлік» — «Основа благополучия — единство». В современной экономике единство не означает одинаковость. Сила интеграции заключается в способности разных экономик, компаний и деловых культур находить общие интересы и создавать совместную ценность.

Евразия уже соединена географией. Наша общая задача — соединить её современной инфраструктурой, совместимыми правилами, технологиями, инвестиционными проектами и доверием между бизнесом.

Именно поэтому следующий этап евразийской интеграции должен, на наш взгляд, пройти под знаком перехода от устранения барьеров к созданию возможностей.



The future of European business in Uzbekistan



INTERVIEW WITH ATABEK ALIMDJANOV,

SECRETARY GENERAL, THE EUROPE-UZBEKISTAN ASSOCIATION FOR ECONOMIC COOPERATION – EUROUZ

How has the role of your organization evolved over the past 3-5 years?

EUROUZ has evolved from a traditional bilateral business association into a practical platform connecting European companies, Uzbek decision-makers and international financial institutions. Our role now extends well beyond networking: we facilitate market entry, support policy dialogue, coordinate sector committees, help resolve operational barriers and create targeted investment partnerships. As Uzbekistan's reforms have accelerated and EU-Central Asia relations have deepened, businesses increasingly expect us to translate political momentum into bankable cooperation. We have therefore strengthened our presence in Tashkent, expanded member-led expertise and built a more structured programme of advocacy, business missions and sector initiatives. Our central purpose remains unchanged: building trust and turning dialogue into measurable economic outcomes.

What are the greatest opportunities for European companies in your market today?

Uzbekistan combines a large, young market with sustained economic growth, industrial modernization and a clear drive toward global integration. The strongest opportunities for European companies lie in renewable energy and grids, transport and logistics, critical raw materials, water efficiency, advanced manufacturing, pharmaceuticals, agribusiness and digital services. European firms are particularly well placed where investment is accompanied by technology transfer, workforce development and high environmental, social and governance standards. Privatization and public-private partnerships are also opening new entry points. The EU-Uzbekistan Enhanced Partnership and Cooperation Agreement, Global Gateway priorities and Uzbekistan's WTO accession process are improving the strategic framework. The opportunity is increasingly to build regional value chains, not simply to export products.

Uzbekistan combines a large, young market with sustained economic growth, industrial modernization and a clear drive toward global integration. The strongest opportunities for European companies lie in renewable energy and grids, transport and logistics, critical raw materials, water efficiency, advanced manufacturing, pharmaceuticals, agribusiness and digital services. European firms are particularly well placed where investment is accompanied by technology transfer, workforce development and high environmental, social and governance standards.

What is the single biggest challenge your members currently face, and how are businesses adapting to it?

The biggest challenge is the implementation gap between ambitious reforms and day-to-day business practice. Companies welcome the direction of change, yet they can still face regulatory uncertainty, uneven application of rules, administrative delays and shortages of specialized skills. This affects planning, compliance and the speed at which investment decisions can be executed. Businesses are adapting by establishing stronger local teams, investing in compliance and government relations, developing trusted local partnerships and taking a longer-term view of the market. Through EUROUZ, members also pool experience and raise practical issues collectively with the relevant authorities. Predictability is as important as incentives; continuous public-private dialogue is therefore essential to convert reform commitments into consistent commercial conditions.

Are you seeing companies expanding from one market in the region into another? Which new forms of cross-border cooperation are emerging?

Yes. Uzbekistan is increasingly being used as a platform for wider Central Asian operations, while Uzbek companies are exploring neighbouring markets and Europe. We see particular momentum in logistics, fintech, professional services, manufacturing, energy and agribusiness. Cooperation is moving beyond conventional trade toward joint ventures, regional distribution hubs, shared digital platforms, cross-border payment solutions and integrated supply chains. The Trans-Caspian Corridor is also encouraging partnerships across transport, warehousing, customs technology and trade finance. Regional cooperation will deepen further as customs procedures, digital connectivity and technical standards become more aligned, making scale across several markets commercially realistic.

How has the profile of European investors and businesses changed in recent years? Are you seeing new sectors, different company sizes or new business models?

The profile has become broader and more diversified. Large industrial groups and financial institutions remain important, but we now see growing interest from specialized mid-sized companies, technology providers, advisory firms and innovative SMEs. Investors are entering sectors that were previously less visible, including fintech, health technologies, renewable energy services, environmental solutions, digital infrastructure, education and advanced logistics. Business models are also changing, companies increasingly seek local co-investment, long-term service contracts, public-private partnerships and production or assembly partnerships rather than straightforward export sales. They conduct more demanding compliance and sustainability assessments, but they are also more prepared to commit local talent and technology. This is a healthier model because it creates deeper roots and stronger knowledge transfer.

Which sectors do you believe will drive sustainable growth and regional cooperation over the next five years?

Over the next five years, sustainable growth will depend on solving common regional challenges and strengthening links between Central Asia and Europe. Key sectors will include renewable energy, modern power grids and better water management. Transport and logistics, including the Trans-Caspian Corridor, will support trade diversification. Critical raw materials can become a major pillar if cooperation covers responsible extraction, local processing, skills and technology — not only exports. Digital connectivity, fintech and trusted data infrastructure will enable cross-border commerce, while modern agribusiness and healthcare will respond to demographic and climate pressures. Human capital links all these sectors. The strongest projects will combine European finance and standards with regional ownership, local value creation and practical cooperation across borders.



Будущее европейского бизнеса в Узбекистане



ИНТЕРВЬЮ С АТАБЕКОМ АЛИМДЖАНОВЫМ,
ГЕНЕРАЛЬНЫМ СЕКРЕТАРЕМ ЕВРОПЕЙСКО-УЗБЕКСКОЙ АССОЦИАЦИИ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ (EUROUZ)

Как изменилась роль Вашей организации за последние 3-5 лет?

EUROUZ эволюционировала из традиционной двусторонней деловой ассоциации в практическую платформу, объединяющую европейские компании, полисимейкеров Узбекистана и международные финансовые институты. Сегодня наша роль выходит далеко за рамки нетворкинга: мы содействуем выходу на рынок, поддерживаем диалог на политическом уровне, координируем работу отраслевых комитетов, помогаем устранять операционные барьеры и создаём целевые инвестиционные партнёрства. По мере ускорения реформ в Узбекистане и углубления отношений между ЕС и Центральной Азией компании всё чаще ожидают от нас преобразования политического импульса в реализуемое и финансово обоснованное сотрудничество. Поэтому мы укрепили своё присутствие в Ташкенте, расширили экспертную базу, формируемую нашими членами, и создали более структурированную программу представления интересов, организации бизнес-миссий и реализации отраслевых инициатив. Наша главная цель остаётся неизменной: укреплять доверие и превращать диалог в измеряемые экономические результаты.

Каковы сегодня наиболее значимые возможности для европейских компаний на Вашем рынке?

Узбекистан представляет собой крупный и молодой рынок с устойчивым экономическим ростом, модернизацией промышленности и чётко выраженным стремлением к глобальной интеграции. Наиболее перспективные возможности для европейских компаний существуют в таких сферах, как возобновляемая энергетика и электросети, транспорт и логистика, критически важные виды сырья, эффективное использование водных ресурсов, передовое производство, фармацевтика, агробизнес и цифровые услуги. Европейские компании особенно хорошо подготовлены к работе в тех проектах, где инвестиции сопровождаются передачей технологий, развитием кадрового потенциала и соблюдением высоких экологических, социальных и управленческих стандартов. Приватизация и государственно-частное партнёрство также открывают новые возможности для выхода на рынок. Соглашение о расширенном партнёрстве и сотрудничестве между ЕС и Узбекистаном, приоритеты инициативы Global Gateway и процесс вступления Узбе-

Узбекистан представляет собой крупный и молодой рынок с устойчивым экономическим ростом, модернизацией промышленности и чётко выраженным стремлением к глобальной интеграции. Наиболее перспективные возможности для европейских компаний существуют в таких сферах, как возобновляемая энергетика и электросети, транспорт и логистика, критически важные виды сырья, эффективное использование водных ресурсов, передовое производство, фармацевтика, агробизнес и цифровые услуги.

кистана во Всемирную торговую организацию улучшают стратегические условия для взаимодействия. Сегодня возможности всё чаще связаны с созданием региональных производственно-сбытовых цепочек, а не только с экспортом продукции.

Какова на сегодняшний день главная проблема, с которой сталкиваются Ваши члены, и как компании к ней адаптируются?

Главная проблема заключается в разрыве между амбициозными реформами и их реализацией в повседневной деловой практике. Компании приветствуют направление изменений, однако по-прежнему могут сталкиваться с неопределённостью в регулировании, непоследовательным применением правил, административными задержками и нехваткой специалистов с необходимыми навыками. Это влияет на планирование, соблюдение нормативных требований и скорость принятия инвестиционных решений. Компании адаптируются, укрепляя местные команды, инвестируя в комплаенс и взаимодействие с органами государственной власти, развивая надёжные местные партнёрства и рассматривая рынок в долгосрочной перспективе. Через EUROUZ участники также объединяют свой опыт и коллективно доводят практические вопросы до сведения соответствующих органов. Предсказуемость не менее важна, чем стимулы, поэтому постоянный диалог между государством и бизнесом имеет ключевое значение для воплощения заявленных реформ в стабильные условия ведения коммерческой деятельности.

Наблюдаете ли Вы, как компании расширяют свою деятельность с одного рынка региона на другие? Какие новые формы трансграничного сотрудничества появляются?

Да. Узбекистан всё чаще используется как платформа для расширения деятельности в Центральной Азии, тогда как узбекские компании осваивают соседние рынки и выходят на европейский рынок. Особенно активно развивается сотрудничество в сфере логистики, финтеха, профессиональных услуг, промышленного производства, энергетики и агробизнеса. Сотрудничество выходит за рамки традиционной торговли и всё чаще принимает формы совместных предприятий, региональных распределительных центров, общих цифровых платформ, трансграничных платёжных решений и интегрированных цепочек поставок. Транскаспийский коридор также стимулирует партнёрства в сфере транспорта, складской логистики, таможенных технологий и торгового финансирования. По мере сближения таможенных процедур, развития цифровой связанности и гармонизации технических стандартов региональное сотрудничество будет углубляться, а масштабирование деятельности сразу на нескольких рынках станет коммерчески реалистичным.

Как изменился профиль европейских инвесторов и компаний в последние годы? Появились ли новые отрасли, компании другого масштаба или новые бизнес-модели?

Профиль стал более широким и разнообразным. Крупные промышленные группы и финансовые институты по-прежнему играют важную роль, однако мы также наблюдаем растущий интерес со стороны специализированных компаний среднего размера, поставщиков технологических решений, консалтинговых компаний и инновационных малых и средних предприятий. Инвесторы выходят в отрасли, которые ранее были менее заметны, включая финтех, медицинские технологии, услуги в сфере возобновляемой энергетики, экологические решения, цифровую инфраструктуру, образование и передовую логистику. Меняются и бизнес-модели: компании всё чаще стремятся к локальному соинвестированию, заключению долгосрочных контрактов на оказание услуг, реализации проектов государственно-частного партнёрства, а также к партнёрству в сфере производства или сборки, вместо того чтобы ограничиваться прямыми экспортными поставками. Они проводят более тщательную оценку соблюдения нормативных требований и принципов устойчивого развития, но при этом всё чаще готовы привлекать местных специалистов и передавать технологии. Это более эффективная модель, поскольку она обеспечивает более глубокое присутствие на рынке и способствует более активной передаче знаний.

Какие отрасли, по Вашему мнению, будут способствовать устойчивому росту и региональному сотрудничеству в течение следующих пяти лет?

В течение следующих пяти лет устойчивый рост будет зависеть от решения общих региональных задач и укрепления связей между Центральной Азией и Европой. Ключевыми отраслями станут возобновляемая энергетика, современные электрические сети и более эффективное управление водными ресурсами. Транспорт и логистика, включая Транскаспийский коридор, будут способствовать диверсификации торговли. Критически важные виды сырья могут стать одним из основных направлений сотрудничества, если оно будет охватывать не только экспорт, но и ответственную добычу, переработку на месте, развитие навыков и передачу технологий. Цифровая связанность, финтех и надёжная инфраструктура данных будут способствовать развитию трансграничной торговли, а современный агробизнес и здравоохранение помогут реагировать на демографические и климатические вызовы. Человеческий капитал объединяет все эти отрасли. Наиболее успешные проекты будут сочетать европейское финансирование и стандарты с региональной вовлечённостью, созданием добавленной стоимости на местах и практическим трансграничным сотрудничеством.



AEB SPONSORS 2026

Alpla
B1
Bank Credit Suisse
Colgate-Palmolive
Credit Europe Bank
GROUPE SEB-VOSTOK
ING
Kept
Lemana PRO
MB RUS
Merck
METRO Cash&Carry
Oriflame
Procter & Gamble
Raiffeisenbank
SOGAZ Insurance Group
TotalEnergies EP Russie
Zetta Life

Publication name/Наименование издания: Eurasia in focus: new paths to shared growth and prosperity/Евразия в фокусе: новые пути к общему росту и процветанию

Published by/Учредитель: Association of European Businesses/Ассоциация европейского бизнеса

Publication number/Номер выпуска: 1, 2026
Release date/Дата выхода: 9 November 2026/9 ноября 2026 г.

Circulation/Тираж: 200 copies/200 экз.
Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055 Moscow, Russia/Россия, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70 стр. 1

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Association of European Businesses (AEB)/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ).

The information in this publication is not exhaustive and does not represent a professional consultation on related matters. While all reasonable care has been taken to prepare it, AEB accepts no responsibility for any errors it may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any loss, however caused, sustained by any person that relies on it. [The information in this publication should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.]/Информация в данном издании не является исчерпывающей и не является профессиональной консультацией по соответствующим вопросам. Несмотря на то, что были предприняты все меры предосторожности при ее подготовке, АЕБ не несет ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесенный любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]

НОЧУ БСО “МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА”
ШКОЛА ГРУППЫ “НОРД АНГЛИЯ”
THE INTERNATIONAL SCHOOL OF MOSCOW
A NORD ANGLIA EDUCATION SCHOOL

БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ

- МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ ДЕТЕЙ ОТ 2 ДО 18 ЛЕТ
- МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА IGCSE И A-LEVEL
- ДОСТУП К САМЫМ ПРЕСТИЖНЫМ МЕЖДУНАРОДНЫМ ВУЗАМ

УЗНАЙТЕ, ПОЧЕМУ МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА В МОСКВЕ И НАШЕ СООБЩЕСТВО - ПРЕКРАСНЫЙ ВЫБОР ДЛЯ ВАШЕГО РЕБЁНКА

ОТКРЫТ НАБОР НА 2026/2027 АКАДЕМИЧЕСКИЙ ГОД



WWW.INTERNATIONALSCHOOL.RU
admissions@internationalschool.ru
T +7 (499) 922 44 00

Реклама

ОБРАЗОВАНИЕ, ВЫХОДЯЩЕЕ ДАЛЕКО ЗА ПРЕДЕЛЫ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ