

REVERA

Геополитика и международные структуры: что меняется для бизнеса после эскалации на Ближнем Востоке

Разбираем обстановку, тренды и практические решения для бизнеса.

2026–2030

МЕЖДУНАРОДНОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ



Обстановка на Ближнем Востоке: что важно для бизнеса

Базовый сценарий — затяжная региональная нестабильность

Текущий конфликт повышает уровень неопределённости в регионе. Даже без полномасштабной войны бизнес сталкивается с более высокой волатильностью в логистике, платежах и банковском комплаенсе.

Основной риск — не военные действия, а инфраструктурные последствия

Даже ограниченная эскалация влияет на shipping и marine insurance, commodity pricing, ужесточение банковского комплаенса, cross-border settlements и санкционный контроль.

Эскалация остаётся сценарным риском

Региональная эскалация не является базовым сценарием, но её вероятность достаточна, чтобы бизнес уходил от single-hub dependency.

Ключевой вопрос — устойчивость структуры

Практический ответ: multi-jurisdiction structures, диверсификация банков, IP outside high-risk jurisdictions, продуманная payment architecture.



Для бизнеса важен не столько политический исход конфликта, сколько то, как он влияет на банки, платежи и структуру международных операций.



Экономические последствия конфликта

Ормузский пролив — глобальный chokepoint

Через пролив проходит около 20% мирового потребления нефтяных жидкостей. Любые перебои немедленно повышают волатильность на рынках энергии, фрахта и страхования.

Влияние шире, чем цена нефти

Даже ограниченные перебои затрагивают стоимость морских перевозок, премии по marine insurance, торговое финансирование, банковские лимиты и сроки международных расчётов.

Банки усиливают контроль

Рост неопределённости ведёт к ужесточению санкционного скрининга (sanctions screening), процедур KYC/AML и контроля трансграничных потоков (scrutiny cross-border flows). Это напрямую влияет на структуру международных групп.

Ключевой вопрос для бизнеса — resilience

Практическая реакция компаний фокусируется на устойчивости: диверсификация юрисдикций, создание dual-hub структур и разделение IP, операций и платежных потоков.

□ На практике мы видим, что такие периоды нестабильности всегда увеличивают спрос на multi-jurisdiction структуры и резервные платежные контуры.

REVERA



Кто выигрывает краткосрочно

Ормузский пролив

Через него проходит до **20% мировой нефти**. Даже частичная блокировка ведёт к росту цен на нефть и газ, дефициту топлива, росту стоимости удобрений и риску глобальной рецессии. Если цены на нефть долго выше **\$100–120** — возможен обвал фондовых рынков и AI-индустрии из-за роста стоимости энергии.

→ Россия

Рост цен на нефть может краткосрочно увеличивать доходы экспортёров сырья. Дисконт на российскую нефть может сокращаться. Но эффект ограничен санкциями и логистическими ограничениями.

→ Китай

Риски морских chokepoints усиливают интерес к альтернативным маршрутам: трубопроводы, сухопутные коридоры, диверсификация поставок энергии.

→ Центральная Азия

Сухопутные маршруты получают стратегическое значение. Регион усиливает роль логистического узла, операционной базы и регионального бизнес-хаба.

Новые центры притяжения для бизнеса

Центральная Азия — не «запасной аэродром», а уже полноценный регион для сборки новых корпоративных структур. Причём не только для релокации, но и для операционного бизнеса.



Кыргызстан — «lean» вариант

ПВТ с налоговыми льготами для IT-резидентов. Лучший выбор для небольших и средних IT-команд, экспортных сервисных компаний и связи **KG Co ↔ RU Co**.



Казахстан — сбалансированный хаб

Astana Hub: льготы до **1 января 2029 года**, бесплатная регистрация, рабочая виза до 5 лет. Лучший выбор для regional HQ, VC-ready структур и IP-холдинга.



Узбекистан — длинный рост

IT Park: освобождение от корпоративного налога, НДС, social tax до **2028 года**, для экспортных компаний — до **2040 года**. Важно: с 1 апреля 2026 льготы не применяются к fintech/payments.

Сингапур, Гонконг и другие альтернативы

Сингапур — premium holding

Для top holding, IP owner, fundraise-ready cap table и APAC expansion. Не массовая альтернатива — верхний сегмент. Дороже, жёстче комплаенс.

Гонконг — Asia trade hub

Хорош для азиатских продаж, трейдинга, IP-структур. Уже не «нейтральная коробка для всех случаев» — нужен точный анализ банков и контрагентов.

Сербия / Венгрия

Европейские альтернативы для компаний, ищущих нейтральную юрисдикцию с доступом к EU-рынку без полной EU-регуляtorики.

Рейтинг юрисдикций по задачам

Для связки с РФ:

1. Кыргызстан
2. Казахстан
3. Узбекистан
4. ОАЭ
5. Сингапур

Для инвесторской упаковки:

1. Сингапур
2. Казахстан
3. ОАЭ
4. Узбекистан
5. Кыргызстан

ОАЭ: меняющаяся роль глобального хаба

ОАЭ не потеряют роль хаба — но перестанут быть единственным ответом. Их роль изменится: из операционного центра в sales и investor-facing юрисдикцию.

Кому остаться в ОАЭ

- VC-backed стартапы и инвесторские структуры
- B2B-компании, работающие с MENA (KSA, Qatar, Kuwait)
- Крипто-компании и Web3 (Dubai, Abu Dhabi)
- Трейдинг и commodities (нефть, металлы, зерно)
- Фаундеры — lifestyle relocation

Кому диверсифицировать

- IT-компании с разработкой в РФ
- SaaS с клиентами в США/ЕС/UK
- Fintech и платёжные компании
- Компании с зависимостью от Stripe, Adyen, PSP
- Бизнес с Russia-linked payment flows

❏ ОАЭ не уходят — они меняют роль. Формула ближайших лет: UAE + Central Asia. В ОАЭ — продажи, инвесторы и management. В Центральной Азии — ops, dev, payroll и резервный платёжный контур. Именно поэтому мы всё чаще проектируем dual-hub структуры.

Типовые IT-структуры 2026–2030: три модели



Выбор модели зависит от

- Стадии бизнеса
- Географии клиентов
- Наличия инвесторов
- Санкционного профиля

Что объединяет все три модели

- Российский dev-центр отделён от международного контура
- IP находится вне российской юрисдикции
- Платёжные потоки проходят через нейтральные хабы

Архитектура структуры: роли компаний



RU DevCo — центр разработки

Разработка, R&D, инженерная команда. Получает cost + margin (5–10%). Не владеет IP, не ведёт международные продажи. Ключевой элемент санкционного комплаенса.



OpCo — операционная компания

KG / KZ / UZ. Международные продажи, контракты с клиентами, customer support, payroll. Главная revenue company группы. Платит royalty холдингу и service fee DevCo.



HoldCo — холдинг и IP-владелец

Singapore / Kazakhstan / иногда UAE. Владение долями, IP ownership, привлечение инвестиций, ESOP, лицензирование технологии. Инвесторы почти никогда не инвестируют без IP на уровне холдинга.

Договорная и платёжная архитектура

Минимальный пакет договоров

- **IP Assignment / IP License** — RU DevCo → HoldCo
- **Development Agreement** — HoldCo/OpCo → RU DevCo (cost + 5–10%)
- **Master Service Agreement** — OpCo ↔ международные клиенты
- **Intercompany License** — HoldCo → OpCo (royalty/revenue share)
- **Data Processing Agreements** — GDPR, cloud, SaaS
- **Intercompany cost allocation** — между всеми уровнями

Платёжная архитектура

Самый сложный элемент. Банки смотрят на sanctions exposure, beneficial ownership и transaction rationale.

B2B international

Клиент → OpCo

B2C

Клиент → PSP
(Stripe/Adyen/Paddle) → OpCo

Внутри группы

OpCo → RU DevCo (service fee) + OpCo → HoldCo (royalty)

Banking reality: структура должна быть объяснима банку

Юридическая корректность структуры не гарантирует её операционной жизнеспособности. Ключевой фактор — банковский комплаенс.

1. Beneficial ownership

Кто реально контролирует бизнес. Банк должен видеть прозрачную цепочку владения без номинальных структур.

2. Economic substance

Где создаётся value и принимаются решения. Компания без реального присутствия в юрисдикции — красный флаг.

3. Transaction rationale

Почему платежи идут именно через эти компании. Каждый межгрупповой платёж должен иметь договор, инвойс и понятное бизнес-обоснование.

❏ Главный тест любой структуры — не юридическая схема, а то, проходит ли она комплаенс банка. Структура должна быть понятна не только юристу, но и compliance-офицеру.

Типичные ошибки, которые разрушают структуры

1

Неправильное размещение IP

IP автоматически не принадлежит UAE-компании, если разработчики работают в российском ООО. При инвестиционном due diligence обнаруживается «broken IP chain». Типичный кейс: сделка на \$40 млн отложена на 9 месяцев.

2

Неправильная платёжная архитектура

Схема «UAE company + dev in Russia» без договорного обоснования вызывает подозрения банка: sanctions circumvention, shadow payroll. Причина 80% блокировок счетов. Каждый платёж должен иметь договор, инвойс и business rationale.

3

Структура не готова к инвестору

VC-инвесторы хотят Delaware, Singapore или UK. Если стартап открылся в ОАЭ или Казахстане без HoldCo — при первом раунде нужен дорогостоящий restructuring: новая HoldCo, обмен акций, перенос IP, пересборка cap table.

4

Избыточная сложность структуры

5–6 компаний в разных юрисдикциях без понятной логики — красный флаг для банков. Оптимум: 3–4 компании, каждая с чёткой функцией. Банки ненавидят конструкции типа UAE → Estonia → Cyprus → Georgia → Russia.

Красные флаги для банков и тренды рынка

Что вызывает проблемы у банков



Весь бизнес в РФ, компания в офшоре

Банк спрашивает: зачем? Нет substance — нет счёта.



IP у компании без сотрудников

Если у HoldCo нет директора, board и substance — банк сомневается в реальности структуры.



Слишком сложная структура

Без понятной логики — это риск. Банки закрывают счета без долгих объяснений.

Тренды ближайших 3–5 лет

01

Исчезнут простые структуры

«UAE company + dev in Russia» без обоснования банки уже плохо принимают.

02

Больше multi-jurisdiction

3–4 компании станут стандартом. Одна юрисдикция — риск.

03

IP — ключевой элемент

Где IP — там инвесторы. IP structuring станет обязательным.

04

Payment architecture memo

Главный юрпродукт 2026–2030 — не incorporation, а платёжная архитектура.

Чем мы можем быть полезны: продуктовая линейка

Геополитические войны всегда создают огромный спрос на юридические услуги. Мы предлагаем не разовые меморандумы, а **operating legal system** — работающую структуру под ключ.



Central Asia Launch Pack

Для клиентов, уходящих от single-hub dependency. Включает: jurisdiction choice memo, incorporation, tech-park residency, tax map, intercompany docs, payroll/compliance setup.



Dual-Hub Restructuring

Для клиентов с ОАЭ, которым нужен второй контур. Модель: **UAE + KZ/KG/UZ**. Один из самых продаваемых продуктов ближайших лет.



Russia-Linked IT Structure

Dev в РФ, sales outside RF, IP outside RF, compliant invoicing, sanctions-screened flows, ежемесячная операционная поддержка.



Fintech Eligibility Review

Особенно для Узбекистана: с 1 апреля 2026 льготы IT Park не применяются к payment organizations, marketplaces, microfinance. Проверяем до подачи.

Полный спектр практик: от структуры до ежемесячного сопровождения

Что входит в managed legal product

Клиентам уже недостаточно «открыть компанию». Им нужна устойчивая модель:

- Корпоративная структура и tax mapping
- IP structuring и transfer
- Sanctions compliance и export control
- Payment architecture memo
- Relocation founders и команды
- Бухгалтерия, payroll, invoicing
- KYC packs и audit readiness
- Ежемесячное сопровождение

Почему это важно именно сейчас

Раньше клиенты просили зарегистрировать компанию. Теперь они просят **собрать международную структуру**.

3–4

Компании в структуре

Оптимальное число юрисдикций для
устойчивой модели

80%

Блокировок счетов

Происходят из-за неправильной
платёжной архитектуры

2029

Льготы Astana Hub

Действуют до 1 января 2029 года для
резидентов

Итог: пять ключевых выводов

1

Геополитическая нестабильность усиливает требования к структурам
Для бизнеса важнее устойчивость инфраструктуры, чем точный политический сценарий.

2

Банковский комплаенс становится главным ограничением
Sanctions screening, KYC и scrutiny cross-border flows напрямую влияют на жизнеспособность структуры.

3

Простые single-hub модели постепенно исчезают
Всё больше компаний переходят к dual-hub и multi-jurisdiction архитектуре.

4

IP-структурирование становится ключевым элементом
Где находится IP — там находятся инвесторы, сделки и exit.

5

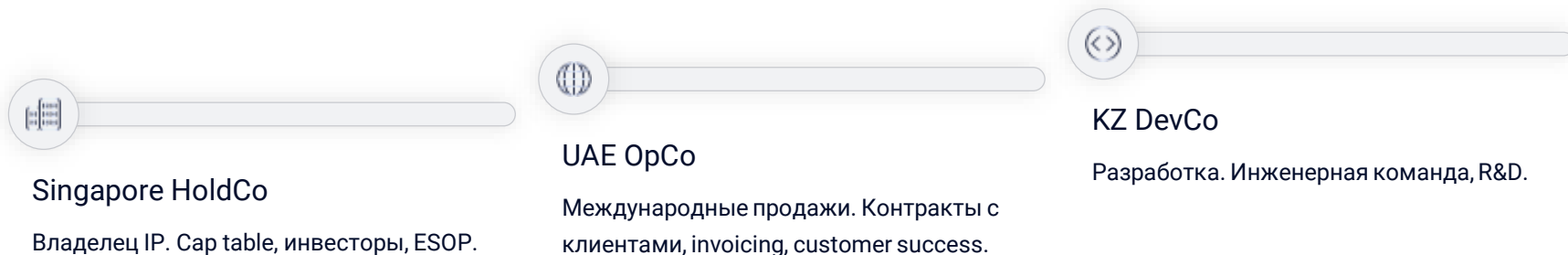
От регистрации юрлиц — к работающим международным системам
Структура должна включать: корпоративную архитектуру, IP ownership, санкционный комплаенс, платёжную архитектуру, налоговую модель и банковскую операционность.



Сегодня компании приходят к юристам не за регистрацией компании, а за архитектурой международного бизнеса. Мы не просто создаём юрлица — мы проектируем **работающие международные юридические системы**.

Кейс 1: Global SaaS с разработкой в СНГ

B2B SaaS, клиенты в США / ЕС, 30–80 сотрудников разработки, планируется VC-раунд.



Платёжная архитектура

Client → UAE OpCo

UAE OpCo → service fee → KZ DevCo

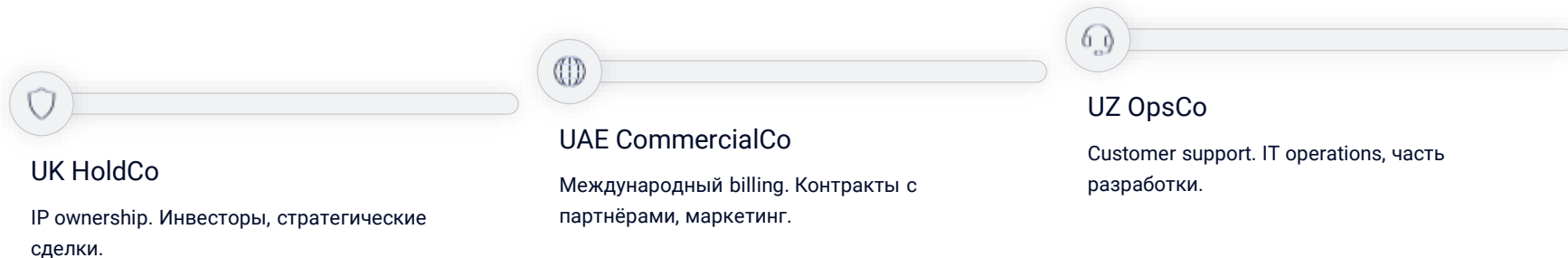
UAE OpCo → royalty → Singapore HoldCo

Почему структура работает

- Singapore — investor-friendly jurisdiction
- UAE — коммерческий хаб и международный billing
- Казахстан — операционная база разработки с понятной экономической логикой для банков

Кейс 2: Marketplace / digital platform

B2C платформа, платежи через PSP, глобальная аудитория.



Платёжная архитектура

Customer → PSP (Stripe / Adyen / Paddle)

PSP → UAE CommercialCo

UAE CommercialCo → service fee → UZ OpsCo

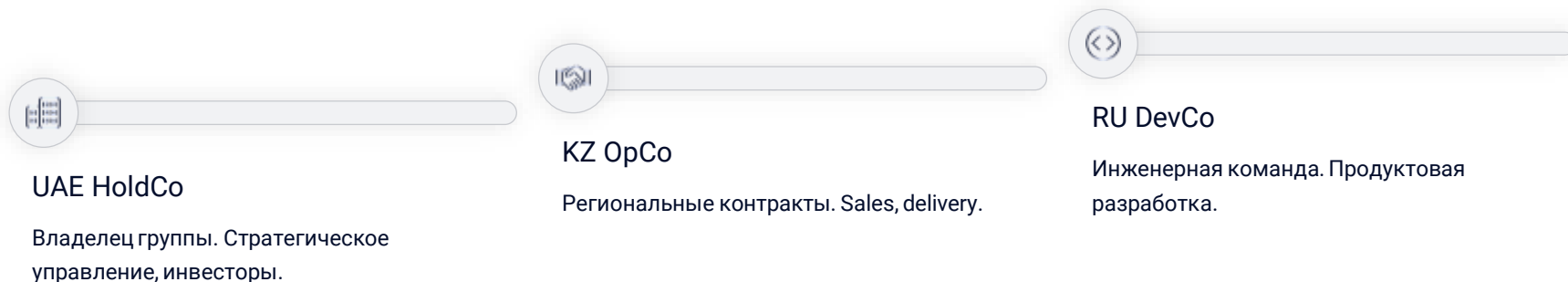
UAE CommercialCo → royalty → UK HoldCo

Почему структура работает

- UK — investor comfort
- UAE — международный billing
- Узбекистан — cost-efficient operations

Кейс 3: Tech-enabled services

IT-сервисы, enterprise клиенты, revenue \$5–20M.



Платёжная архитектура

Client → KZ OpCo

KZ OpCo → service fee → RU DevCo

KZ OpCo → management fee → UAE HoldCo

Почему структура работает

- Понятная delivery chain
- Revenue вне РФ
- Объяснима банкам



Анна Мирицкая

Старший юрист, координатор
юридических панелей **REVERA**

Анна специализируется на корпоративном праве и помогает клиентам с расширением бизнеса и выходом на новые рынки.

Более **15 лет** в юридическом консалтинге.



Свяжитесь с нами:

a.miritskaya@revera.legal

info@revera.legal

[REVERA Kazakhstan](#)

[REVERA Poland](#)

[REVERA Armenia](#)

[REVERA UAE](#)

[REVERA Georgia](#)

[REVERA Belarus](#)

[REVER Cyprus](#)

[REVERA Serbia](#)

[REVERA Uzbekistan](#)

[REVERA Kyrgyzstan](#)