



VILNIAUS UNIVERSITETO
VERSLO MOKYKLA

VERSLO FINANSŲ PROGRAMA

Studentai (-ės):

Emą Formaniukaitė

Kotryna Bertavičiūtė

Aurelija Razgauskytė

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

OFŠORINIO VERSLO PLĖTROS TENDENCIJOS ŠIUOLAIKINIAME PASAULYJE	TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF OFFSHORE BUSINESS IN THE MODERN WORLD
--	---

Studentai (-ės)

(parašas)

Aurelija Razgauskytė, Kotryna Bertavičiūtė, Ema Formaniukaitė

Darbo vadovas (-ė)

(parašas)

Doc. dr. Aleksandra Lezgovko

Vilnius, 2021 m.

SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

VERSLO FINANSŲ STUDIJŲ PROGRAMA

EMA FORMANIUKAITĖ

KOTRYNA BERTAVIČIŪTĖ

AURELIJA RAZGAUSKYTĖ

OFŠORINIO VERSLO PLĖTROS TENDENCIJOS ŠIUOLAIKINIAME PASAULYJE

Darbo vadovas (-ė) – doc. dr. Aleksandra Lezgovko

Darbas parengtas – 2021m. Vilniuje

Darbo apimtis – 71 puslapis.

Lentelių skaičius darbe – 7 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 6 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 60 vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas: Ofšorinio verslo veikimo plėtros tendencijų analizė šiuolaikiniame pasaulyje, palyginimui renkant Pietų Amerikos ir Azijos regionus. Žemynų pasirinkimą ir imties siaurimą lėmusių veiksnių yra keletas, tačiau ryškiausi yra: viso šiuolaikinio pasaulio nagrinėjimas būtų per plati tema; straipsnių bei mokslinės literatūros kiekis susijęs su Pietų Amerikos ir Azijos regionais ir regionų palyginimo informacijos stygius ofšorinių įmonių kontekste.

Darbo problema, tikslas ir uždaviniai: Tyrimo problema – ofšorinio verslo plėtros tendencijos yra nepakankamai ištyrinėtos ir analizuotos Azijos bei Pietų Amerikos regionuose bei šie žemynai ofšorinių įmonių kontekste nėra lyginami. Remiantis tyrimo problema, autorės nustatė baigiamojo darbo tikslą - palyginus Pietų Amerikos ir Azijos regionus nustatyti ofšorinio verslo tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje. Norint įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, autorių išsikelti trys pagrindiniai uždaviniai: išanalizuoti verslo aplinką pasirinktose Azijos ir Pietų Amerikos regionų valstybėse,

palyginti ofšorinio verslo plėtros panašumus ir skirtumus Pietų Amerikos ir Azijos regionuose bei nustatyti ofšorinio verslo tendencijas Pietų Amerikos ir Azijos regionuose.

Darbe taikyti tyrimo metodai: Tiriant Azijos bei Pietų Amerikos ofšorinio verslo aplinką, ekonominę padėtį bei imties charakteristikas taikomas mokslinės literatūros **analizės** metodas, o regionų koreliacijos vertinimui ir tendencijų išskyrimui taikomas **palyginimo** metodas.

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai: Pirmiausia, išnagrinėtas ofšorinio verslo veikimas ir jo teisinė bazė, buvo analizuojama ofšorinio verslo sąvokų įvairovė. Taip pat aprašyti skirtingi šio verslo modeliai, formos ir struktūra, bei aptarta ofšorinė rinka pasaulyje. Antroje dalyje sudaryta kokybinė ofšorinio verslo plėtros tendencijų metodologija. O trečioje dalyje pritaikant naudotus metodus išskiriami esminiai pasirinktų regionų privalumai ir trūkumai, o iš jų suformuotos ofšorinio verslo plėtros tendencijos.

Darbo išvados: remiantis palyginimo bei analizės metodais įvertintos ofšorinės įmonės bei jų tendencijos šiuolaikiniame pasaulyje. Taigi atlikus tyrimą bei palyginus Pietų Amerikos, Azijos regionus ir išanalizavus tendencijas, galima teigti, jog ofšorinio verslo plėtrai ir steigimui vis dar paklausiausios išlieka besivystančios šalys, kurių ekonomika nėra tokia pat stipri kaip šalių, kuriuose registruojamos ofšorinės įmonės.

Studentų indėlis į darbą – visų trijų darbo autorių vienodas.

SUMMARY

Supervisor of the research – Aleksandra Lezgovko

Research conducted - Vilnius, 2021

Number of pages – 71

Number of tables - 7

Number of pictures - 6

Number of literature sources – 60

Short description – Analysis of the development trends of offshore business operations in the modern world, selecting the regions of South America and Asia for comparison. There are a few factors that have led to the choice of continents and the narrowing of the sample, but the most obvious are: examining the whole of the modern world would be too broad a topic; the volume of articles and scientific literature is related to the regions of South America and Asia and the lack of comparative information in the context of offshore companies.

Problem, aim and tasks of the work - The problem of the research is that the development trends of offshore business are insufficiently researched and analysed in the regions of Asia and South America and these continents are not compared in the context of offshore companies. Based on the research problem, the authors set the goal of the dissertation - to compare the trends of offshore business in the modern world by comparing the regions of South America and Asia. In order to achieve the set goal, the authors set three main tasks: to analyse the business environment in selected countries of Asia and South America, to compare the similarities and differences in offshore business development in South America and Asia, and to identify trends in offshore business in South America and Asia.

Research methods - The Asian and South American offshore business environment, economic situation, and sample characteristics are analysed using a method of analysis of the scientific literature, and a comparison method is used to assess regional correlation and identify trends.

Research results – First, the operation of offshore business and its legal framework were examined, and the diversity of offshore business concepts was analysed. The different models, forms and structure of this business are also described, and the offshore market in the world is

discussed. In the second part, a qualitative methodology of offshore business development trends is developed. In the third part, the application of the used methods highlights the main advantages and disadvantages of the selected regions, and from them the tendencies of offshore business development are formed.

Conclusions - Based on the methods of comparison and analysis, we can properly evaluate offshore companies and their trends in the modern world. Thus, a study and a comparison of South American and Asian regions and trends suggest that developing countries with less strong economies than offshore companies remain the most in demand for offshore business development and establishment.

The contribution of students to the work - the same for all three authors

TURINYS

ĮVADAS	7
1. OFŠORINIO VERSLO PRINCIPAI	10
1.1. Ofšorinio verslo veikimas, teisinė bazė	10
1.2. Ofšorinės įmonės formos ir struktūra	17
1.3. Ofšorinė rinka pasaulyje	28
2. OFŠORINIO VERSLO PLĖTROS ŠIUOLAIKINIAME PASAULYJE TYRIMO METODOLOGIJA	34
2.1. Tyrimo tikslas ir metodo parinkimas	34
2.2. Tyrimo imties charakteristikos ir pasirinkimo motyvai	37
3. OFŠORINIO VERSLO PLĖTRA PIETŲ AMERIKOS IR AZIJOS REGIONUOSE	39
3.1. Ofšorinio verslo plėtros analizė Pietų Amerikos ir Azijos regionuose	39
3.2. Ofšorinio verslo tendencijų vertinimas Pietų Amerikoje ir Azijoje	48
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	67

IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje verslininkai siekia pasitelkti įvairius metodus ir būdus pelnui maksimizuoti, sureguliuoti mokesčius bei padidinti verslo turtą iki didžiausio įmanomo lygio. Vėdini šio tikslo, verslo atstovai yra linkę kurti įmonę, turinčią ypatingą organizacinį bei juridinį įmonės statusą, kuris padeda sumažinti mokesčius - kurti ofšorinę įmonę, kadangi tai legalus ir ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisinantis būdas taupyti pinigus. Vadovaujantis šia nuomone, svarbu tinkamai išsirinkti užsienio jurisdikciją, kur bus kuriama ūkinę veiklą vykdanti užsienio kapitalo bendrovė. Tačiau ne apie visus pasaulio regionus ofšorinių įmonių kontekste yra pakankamai mokslinės literatūros. Iš to kyla darbo problematika – ofšorinio verslo plėtros tendencijos yra nepakankamai ištyrinėtos ir analizuotos Azijos bei Pietų Amerikos regionuose bei šie žemynai ofšorinių įmonių kontekste nėra lyginami. Dėl to, autorių teigimu, yra susiduriama ir su tyrimo ribotumais, kurie kelia sunkumų analizuojant pasirinktus regionus.

Temos aktualumas: Ofšorinis verslas per kelis pastaruosius dešimtmečius tapo vienu iš efektyviausių verslo modelių ir buvo pripažintas sėkminga konkurencine strategija. Paprastai ofšorinės įmonės statusas yra susijęs su itin griežtais reikalavimais savo gamybinę, prekybinę, paslaugų ar kitą veiklą vykdyti už tos jurisdikcijos, kurioje ši ofšorinė įmonė yra registruota, teritorijos ribų. Ofšorinio verslo modelis leidžia įmonėms labiau susikoncentruoti į savo pagrindinę veiklą, kontroliuoti išlaidas ir optimizuoti mokesčius. Šie aspektai paaiškina, kodėl ofšorinis verslas vis paklausesnis, atsiranda daugiau jo modelių, formų bei vis daugiau užsienio valstybių siūlo palankias sąlygas tokios įmonės steigimui. Šis verslo modelis populiarėja ir Lietuvoje - užsienio kompanijos Lietuvoje steigia bendrųjų paslaugų centrus, daugybė specialistų yra įdarbinami tokiose įmonėse.

Ofšorinis verslas sparčiai kinta - atsiranda naujos tendencijos, kurioms didelę įtaką daro globalizacijos keičiama verslo aplinka, keičiasi sąlygos tarptautinėje rinkoje bei kinta ofšorinio verslo valdymas, tobulėja esami modeliai ir perkeliama sričių spektras – visi šie faktoriai daro ofšorinę įmonę aktualią šiems laikams ir įdomią sritį tyrinėjimui. Taip pat visi šie veiksniai ypatingai svarbūs norint įvertinti šio modelio galimybes ir grėsmes, efektyviai jį valdyti bei suprasti, ko reikia tokio verslo plėtrai, tad svarbu nuolat sekti šias tendencijas. Kadangi ofšorinis

verslas yra įprasta praktika tiek Lietuvos, tiek užsienio verslininkams, daugelis svarsto verslo gamybinę dalį perkelti į ofšorinius centrus, kurie dėl mažų arba nulinių mokesčių tarifų yra vadinami „mokesčių rojumi“.

Mokslinėje literatūroje pagrindinė probleminė sritis šiuo atveju yra skirtingos ofšorinio verslo plėtros galimybės, verslo sąnaudų mažinimo būdai bei palankių jurisdikcijų ir jų teisinės bazės analizė. Nagrinėjant lietuvių mokslinę literatūrą, ofšorinio verslo plėtra nėra plačiai analizuojama. Daugiausiai nagrinėjama paties modelio nauda ir teisiniai aspektai, norint registruoti tokią įmonę. Mažiau Lietuvos mokslininkų dėmesio tenka patiems ofšorinio verslo modeliams ir rinkos analizei bei tendencijoms. Baigiamojo darbo eigoje autorės pastebi, jog daugelis terminų net neturi lietuviško atitikmens, kas yra įrodymas, jog mokslinė literatūra tik supažindina su ofšoriniu verslu, tačiau nėra pakankamai informatyvi apie šiuolaikines tendencijas bei rinkos pokyčius pastaraisiais metais. Nagrinėjant užsienio literatūrą, svarbu paminėti, kad daugelio autorių pateikiama vertinimo metodika labiau orientuota į ofšorinio verslo sistemos vertinimą, tendencijų ir lokacijų apžvalgą, tad tampa aktualu išskirti ir pasigilinti į pasaulinės ofšoro rinkos plėtros tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje. Ruošiant baigiamąjį darbą, autorių nuomone, viso pasaulio ofšorinio verslo tendencijų nagrinėjimas yra pernelyg plati imtis, ir viso pasaulio ofšorinių įmonių plėtros tendencijų analizė bei palyginimas tarpusavyje nebūtų tinkamai atskleistas ir darbo uždaviniai ne iki galo išpildyti. Todėl tiriamųjų žemynų imtis susiaurinta iki dviejų, didelių ploto bei gyventojų skaičiaus atžvilgiu, regionų, kurie ofšorinių įmonių pasaulyje plačiai žinomi kaip tinkamos ir paklausios lokacijos ofšorinio verslo plėtrai ir kūrimuisi - Azijos ir Pietų Amerikos. Šiuos žemynus aktualius tyrimui ir palyginimui padaro ir tai, jog šie žemynai tarpusavyje nėra moksliniuose šaltiniuose lyginami ir informacija nėra susistemintai pateikiama.

Darbo objektas – Ofšorinis verslas.

Darbo tikslas - Išanalizuoti ofšorinio verslo tendencijas Pietų Amerikos bei Azijos regionuose.

Darbo uždaviniai. Norint pasiekti apibrėžtą tikslą, darbui iškeliami šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti ofšorinio verslo principus;

2. Parengti ofšorinio verslo tendencijų tyrimo metodologiją;
3. Palyginus Pietų Amerikos ir Azijos regionus nustatyti ofšorinio verslo tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje.

Tyrimo metodai - lyginamasis ir mokslinės literatūros analizės.

Darbo struktūra. Pirmame darbo skyriuje autorės analizavo bei sintetino mokslinę literatūrą ir gilinosi į teorinę ofšorinio verslo reikšmę – jo veikimą, teisinę bazę, skirtingus modelius ir formas. Lygiagrečiai domėjosi ir ofšorinio verslo rinka Pietų Amerikos ir Azijos regionuose. Antrame skyriuje parengė darbo tyrimo metodiką ir išskyrė pasirinktus tyrimo metodus – palyginimo ir analizės. Trečiajame skyriuje atliktas darbo tyrimas, kuriame autorės analizavo ir lygino ofšorinio verslo plėtrą Pietų Amerikos ir Azijos regionuose ir galiausiai išskyrė pasirinktų regionų privalumus ir trūkumus, bei išgrynino ofšorinio verslo tendencijas minėtuose regionuose.

1. OFŠORINIO VERSLO PRINCIPAI

Mokslinėje literatūroje ofšorinis verslas yra gana dažnas tyrimo objektas, dažniausiai aptariami aspektai - sąvokos reikšmė, veikimo principas, skirtingi modeliai ir teisinė bazė. Todėl šiame skyriuje autorės, stengėsi suprasti ir išanalizuoti šiuos aspektus, kadangi lietuvių kalboje tokios literatūros nėra daug.

1.1. Ofšorinio verslo veikimas, teisinė bazė

Ofšorinis verslas – tai ūkinė veikla siekiant tiekti gamybą ar teikti paslaugas, su mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis, įskaitant ir mokesčius. Norint surasti tokią vietą, su optimaliomis galimybėmis, dažnas ieško už savo šalies sienų, tad galima pritarti Rimkaus, (2019) teigimu, kad valstybėse, kuriose yra geras ekonominio ir teisinio reguliavimo derinys, dažniau yra kuriamos ofšorinės įmonės. Tokios šalys paprastai yra labai mažos ir vadinamos „mokesčių rojumi“ dėl priimtų labai mažų arba nulinių mokesčių tarifų. Iš tiesų, remiantis daugeliu atvejų, motyvacija steigti tokį verslą buvo išlaidų mažinimas, tačiau bėgant laikui, priežastys labai pasikeitė (Kohler & Kukharsky, 2019). Remiantis literatūros šaltiniais, mažesnis darbo atlyginimo skirtumas tarp abiejų ofšorinio verslo šalių daro įtaką sprendimo priėmimui steigti šį verslą. Taip pat išsiaiškinta, kad aukštesnis išsilavinimo lygis bei kultūra ir jos skirtumai yra vieni iš svarbiausių veiksnių steigiant ofšorinę įmonę. Tačiau ne tik kitos šalies patrauklumas ir palanki verslo aplinka lemia šį sprendimą, o ir steigiančios šalies rinkoje susiklosčiusios sąlygos. Sunki padėtis darbo rinkoje gali būti viena iš didžiausių paskatų steigti ofšorinį verslą (Weng & Peng, 2018).

Vis dėlto, norint suprasti ofšorinio verslo esmę ir veikimą, yra svarbu įsigilinti į jo apibrėžimą. Nors literatūroje sąvokų galima rasti labai daug, dėl kiekvieno autorius interpretacijos, supratimo ir kalbamo konteksto, išnagrinėti ofšorinio verslo apibrėžimus, autorės rėmėsi 1 lentelėje pateiktų penkių autorių sąvokomis.

1 Lentelė

Ofšorinio verslo sąvokos

Autoriai	Sąvoka
Brandle ir Koch, 2017	Prekyba užduotimis užsienio šalyje.
J. Kraciuk, 2017	Gamybos perkėlimas į kitą šalį norint pagerinti veiklos efektyvumą.
Hummels D., Jakob R., Munch and Chong Xiang, 2018	Procesas, kai gamybinė dalis perkeliama į kitą geografinę vietą norint sukurti prekę ar paslaugą.
Nieto ir Rodriguez, 2011 pagal Felix ir Firat, 2019	Verslo funkcijų išskaidymas tarpvalstybiniu mastu.
Gupta ir kt., 2019	Procesas, kai įkurta nepriklausoma užsienio bendrovė ar jai priklausanti dukterinė įmonė pirmenybę teikia tiekti paslaugas vidaus rinkai.

Sudaryta darbo autorių remiantis Brändle ir Koch, (2017); Kraciuk (2017); Hummels ir kt. (2018); Nieto ir Rodriguez (2011) pagal Felix ir Firat (2019); Gupta ir kt. (2019).

Taigi, galima pastebėti, kad dažniausiai ofšorinis verslas apibūdinamas kaip procesas, perkeliantis gamybinę verslo dalį į kitą šalį (Kraciuk, J., (2017), Hummels ir kt. (2018), Gubta, G., (2019)). Pasak Moszynski (2007) pagal Kraciuk (2017), tos šalys, į kurias yra perkeliama gamybinė verslo dalis, yra besivystančios šalys, kuriose yra daugiau darbo jėgos ir taip investuotas kapitalas tampa našesniu, generuoja daugiau pajamų. Taigi, verslininkai ieško šalies, kurioje būtų kuo pigesnė darbo jėga, palankūs mokesčių įstatymai ir kitos sąlygos, padėsiančios sutaupyti. Šią mintį patvirtina Gubta ir kt. (2019), sakydami, kad perkeldami gamybą į kitą šalį, verslininkai patiria žymiai mažesnes darbo užmokesčio ir pašalpų išlaidas. Sumažinus gamybinius kaštus, prekės savikaina tampa mažesnė, o pelnas didesnis. Be to, Gupta G. ir kt., (2019) paminėjo, kad ofšorinės įmonės, pasinaudamos laiko zonos skirtumais tarp nacionalinės organizacijos ir ofšorinio tiekėjo, gali dirbti visą parą. Atsižvelgus į šiuos apibrėžimus, galima pastebėti, kad

ofšorinę įmonę įregistruoti, verslininkus labiausiai traukiantis privalumas yra galimybė sutaupyti gamybiniams kaštams, samdant pigesnę darbo jėgą, dirbant kuo ilgesnes darbo valandas ir mokant mažesnius mokesčius.

Brandle ir Koch (2017) rašė, kad ofšoringas – prekyba užduotimis su užsienio šalimis, ir lygino jį su kitu organizacijos veiklos perkėlimo modeliu – angl. „outsourcing“. Autoriai išskyrė, kad ofšoras nuo outsourcingo skiriasi tuo, jog, outsourcingo atveju, įmonė užsako verslui svarbias paslaugas užsienyje, o ofšoro atveju, visa gamybinė dalis yra vykdoma užsienyje - ten gaminamos ir iš tos šalies siunčiamos klientams prekės. Pagrindinis veiksnys lemiantis ar tam tikrą darbą gali atlikti kita įmonė, kuri nustatė Brandle ir Koch (2017), yra atitinkamos pagal verslo pobūdį rinkos buvimas. Taigi, nebūtinai outsourcingo verslo modeliui būtina, kad įmonė būtų ofšorinė, kas reiškia, kad užsakomosios paslaugos (angl. *outsourcing*) gali būti ir kaip ofšorinio verslo modelis ir kaip atskiras procesas.

Felix ir Firat (2019) teigė, kad ofšoringas tapo bendra verslo praktika vis labiau globalizuotame pasaulyje. Apibrėždami ofšoro verslą kaip verslo funkcijų išskaidymą tarpvalstybiniu mastu, jie gilinasi į produktų, pagamintų kitoje šalyje, kilmės šalies (angl. *COO*) svarbą. Na, o Hummels ir kt. (2018) prie ofšorinio verslo apibrėžimo priėjo, paaiškindami, kad galutinės prekės ar paslaugos gamyba susideda iš daugelio užduočių: tyrimo, projektavimo, komponentų gamybos, surinkimo, rinkodaros ir dar daug kitų. Pagal autorių išreikštą nuomonę, užduočių atlikimas gali būti suskirstytas tiek geografiškai (gimtoje šalyje ir kitose pasaulio šalyse), tiek organizaciniu požiūriu (įmonėse ir tarp jų). Tad iš to buvo suformuluota sąvoka, kad ofšorinis verslas yra procesas, kurio metu galutinės prekės ar paslaugos užduočių gaminimo vieta yra keičiama geografiškai.

Apibendrinant ofšorinio verslo sąvoką, pagal minėtų autorių apibrėžimus, galima teigti, kad tai yra verslas, kuris oficialiai užregistruotas yra vienoje šalyje, o pajamas uždirbti gali užsienyje - „už jūrų“. Tai legali verslo praktika, naudojama siekiant optimizuoti mokesčius, gamybinius kaštus ir kitas išlaidas. Dažniausiai vieta, į kurią perkeliamas verslas, yra tokia, kurioje pajamų mokesčių lengvatos yra labai priimtinos – mokesčių tarifai tokie maži, kad mokesčių mokėti visai nereikia, arba labai mažus. Tokie regionai ir šalys yra vadinamos „mokesčių rojumi“.

Apie „mokesčių rojų“ rašė Viorica ir Rose-Marie Puscaciu, (2018), apibūdinant tai kaip valstybę, kuri priima palankius teisės aktus, kuriais naudojasi ofšorinis finansų centras. Mokesčių

rojų valstybės yra tos, kuriose gyvena mažiau nei 1 mln. žmonių, tai sudaro 15% visų šalių pasaulyje (Dominguez ir kt. 2020). Viorica ir Rose-Marie Puscaciu (2018) taip pat teigė, kad „mokesčių prieglobstis“ naudingas žmonėms, siekiantiems palankesnio apmokestinimo ir tai įvardino kaip tarptautinio mokesčių vengimo formą. Iš dalies šiai minčiai pritaria ir Dominguez ir kt. (2020), straipsnyje rašę, jog pradinis mokesčių rojų tikslas buvo numatyti mažas mokesčių nuostatas, tam, kad pritraukti investicijų. Tačiau buvo pastebėta, kad kai kuriose šalyse mokesčių lengvatomis pradėta naudotis nusikalstamai veiklai – pradedamas nelegalus verslas, mokesčių vengimas, slėpimas ir panašūs nusikaltimai. Dėl šios priežasties, ofšorinio verslo praktika dažnai yra vertinama neigiamai, į tokį verslą žiūrima įtariai, nepatikimai. Tačiau šių „mokesčių oazių“ tikslas nebuvo skatinti nusikalstamos veiklos, tai yra juridiniai asmenys, suteikiantys mokesčių lengvatas bendrovėms, įsteigusioms registruotą buveinę arba fiziniams asmenims, gyvenantiems jų teritorijoje. Tokių regionų pavyzdžius pateikė Viorica ir Rose-Marie Puscaciu (2018): Lichtenšteinas, Andora, Bahamai, Bermudai, Kipras, Panama, Makao, Kaimanų salos ir kt.. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakyme Nr. 344 yra pateikiamas detalus tikslinių teritorijų sąrašas Lietuvos atveju. Į tą sąrašą įeina 49, ofšoro verslui patrauklios teritorijos nuo Anglijos iki Venesuelos Bolivarо Respublikos. Mokesčių rojų valstybėms pasiekus tikslą – pritraukti investicijų, tapo vis labiau pastebima, kad dėl jų įtakos kitos šalys patiria nuostolius. Dominguez ir kt. (2020) patvirtino šį faktą tuo, jog 10% viso pasaulio BVP pasilieka mokesčių rojuose. Kaip pavyzdys, Jungtinės Valstijos apskaičiavo, kad dėl ofšorinio verslo veiklos metiniai nuostoliai iš surinktų mokesčių siekia apie 30-40 mlrd. dolerių. Mokesčių rojų šalys ofšorinį verslą pritraukia dėl dar vieno privalumo - prisideda prie privatumo saugos, padedant nuslėpti įmonių savininkus ir uždirbtą pelną. Bendrai tariant, ofšorinių kompanijų įkūrimas mokesčių rojuose yra įprasta, bet prieštaringai vertinama verslo praktika (Su ir Tan 2018). Svarbu paminėti, kad mokesčių rojų sąvoka dažnai yra laikoma sinonimu terminui ofšorinis finansų centras. Mokesčių rojų terminas yra naudojamas apibūdinti ofšorinę zoną, kuri skiria specialias paskatas, kad pritrauktų ir išlaikytų finansines investicijas, ypač iš nerezidentinių įmonių (Nițu ir Ștefănescu, 2019). Taigi, esminis skirtumas tarp šių sąvokų yra tas, kad mokesčių rojai yra šalys ar atskiros teritorijos, siekiančios finansinių išteklių iš visų įmonių, o ofšoriniai finansiniai centrai teikia naudą tik toms bendrovėms, kurios vykdo veiklą už savo prieglobščio ribų (Lutsyshyn ir Mekhtiiiev, 2017).

Analizuojant ofšorinio verslo veikimą, svarbus kontekstas ir verslo savybės, kurios palankios arba priešingai, stabdo tokios įmonės kūrimą. Svarbu atsižvelgti į veiklos pobūdį – paslauga teikiama asmeniškai ar beasmenė. Pirmoji kategorija turi būti pristatyta asmeniškai klientui „į rankas“, o antroji gali būti teikiama bet kurioje pasaulio vietoje, pavyzdžiui IT paslaugos. Tobulėjant technologijoms ir augant globalizacijai, paslaugų teikimas tapo mažiau asmeniškais ir požiūris į kai kurių paslaugų teikimą pasikeitė. Dėl technologijų plėtros ir naujų galimybių, ofšorinio verslas populiarėja, nes vis mažiau paslaugų reikalauja dalyvavimo ir abiejų pusių tiesioginio įsitraukimo (Klimek, 2020).

Remiantis Chatered accountants (2015), buvo nustatyta, jog yra keturi pagrindiniai veiksniai, paveikę ofšorinio verslo raidą ir įtaką:

Globalizacija – prekybos muitų mažinimas bei partnerystė tarp pasaulio regionų, laisvosios prekybos susitarimai sudarė sąlygas laisvai verslo, investicijų bei išteklių migracijai. Globalizacija taip pat padidino konkurenciją, nes daugelio įmonių motyvacija steigiant ofšorinę įmonę – mažinti sąnaudas, išlaidas, bet tuo pačiu plėstis ir augti;

Technologijų tobulėjimas - Technologijų pažanga ir inovacijos keičia verslo modelius ir sudaro puikias galimybes plėsti ofšoriniam verslui. Būtent dėl spartesnės technologijų pažangos ofšorinis verslas atrodo kaip perspektyvi ir ekonomiškai verslo strategija daugeliui organizacijų. Šiandieniniame pasaulyje, darbas atliekamas kompiuteriu gali būti dirbamas bet kurioje pasaulio vietoje. Tokių technologijų kaip didieji duomenys (angl. *big data*), virtualus darbas komandose, debesų kompiuterija, virtualieji darbalaukiai (angl. *virtual desktops*) pritaikymas skatina ofšorinio verslo plėtrą.

Ekonominis šalių vystymasis - Greitas užsienio valstybių ekonominis vystymasis siūlo įvairias galimybes bei aukštą profesionalumo lygį ofšorinio verslo plėtrai. Tuomet įmanomi sudėtingesni verslo procesai, spartesnis vystymasis, palanki verslo aplinka ir laisva vieta rinkoje kurti ofšorinį verslą, tačiau tuo pačiu, besitvirtinančios šalys yra nebrangi vieta ir darbo atlygis gali būti mažesnis, tad vėl mažinamos išlaidos.

Talentai užsienio rinkoje – Ofšorinis verslas jau nėra kuriamas vien tik siekiant sumažinti išlaidas, tačiau tokia verslo strategija yra ir puiki galimybė surasti aukšto lygio specialistų užsienyje ir taip dar labiau sustiprinti savo verslą. Taip pat keičiasi ir darbuotojų paieška, darbo jėga nebėra pririšta prie pagrindinio kapitalo – lengvai patikimos tos pačios užduotys laisvai

sandomiems darbuotojams (angl. *freelancers*) arba darbuotojai dalinasi informacija debesų kompiuterijos pagalba ir pasiekia tuos pačius duomenis iš skirtingų vietų, be būtinybės būti tame pačiame biure ar net šalyje. Priimti laisvai sandomus darbuotojus, organizacijoms taip pat yra pigiau, nes nereikia ilgalaikių sutarčių ir išlaidų įdarbinant (Charrered Accountants, 2015).

Taigi, įvertinus aplinkos veiksnius, darančius įtaką šio verslo tipui, svarbu žinoti ir apie rizikas kuriant verslą besivystančioje šalyje. Apie jas rašė Hansen ir kt. (2019), labiausiai pabrėždami dirbtinio intelekto apsaugos, personalo saugumo, korupcijos ir biurokratijos, bei muitinės procedūrų naštos problemas. Tam pritarė ir Pisani ir Ricart (2018), teigdami, kad kuo stipresnė priimančios šalies dirbtinio intelekto apsauga, tuo didesnė tikimybė, jog ten bus planuojamas ofšorinio verslo gamybos perkėlimas. Taip pat minėti autoriai pabrėžė svarbų aspektą, kurio verslininkai dažnai baiminasi – kuo didesni kultūriniai skirtumai tarp išsivysčiusios ir priimančios bevystančios šalies. Jie tai pabrėžė kaip privalumą, kadangi tokie drastiški skirtumai skatina kūrybiškumą ir mokymosi galimybes. Hansen ir kt. (2019) autorių atliktame tyrime buvo prieita išvados, kad renkantis ofšorinio verslo šalį, į kurią norima perkelti veiklą, didelę reikšmę ir įtaką apsisprendimui turi aukščiau paminėti rizikos faktoriai.

Nepaisant to, kad šio verslo modelio veikla turi būti vykdoma užsienyje, teisine prasme ofšorinė įmonė niekuo nesiskiria nuo kitų įmonių. Ji yra lygiateisis ūkinių teisių santykių subjektas ir gali dalyvauti sandoriuose lygiomis teisėmis su kitais fiziniais bei juridiniais asmenimis. Įmonių registracijos ypatumai priklauso nuo regione galiojančios teisinės sistemos, kurios gali turėti panašumų ir skirtumų (Bogdanavičius, 1999). Vienas iš skirtumų, kurį pateikė autorius, gali būti, kad skirtingose teisinėse sistemose sąvokos nevienodai traktuojamos, arba vienoje sistemoje naudojamos tokios sąvokos, kurių nėra kitoje (pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos trestas). Tačiau, visuose regionuose svarbus aspektas yra ribotos atsakomybės principas. Ofšorinių įmonių savininkai dažniausiai pasirenka ribotos civilinės atsakomybės principą – kai savininkai atsako turtu, įneštu formuojant įstatinį kapitalą. Kadangi šiuo atveju savininko turtas yra atskirtas nuo įmonės turto, jis apsisaugo nuo galimų nuostolių bankroto atveju. Esminis skirtumas, kuriuo skiriasi ofšorinės įmonės registravimas, yra tas, kad tokios bendrovės dokumentus reikia legalizuoti. Pagal LRS teisės akto nutarimą, „Dėl dokumentų legalizavimo ir tvirtinimo pažymos (apostille) tvarkos aprašo“, patvirtinimo dokumentų legalizavimas yra tai, kai bendrovės dokumente esantį parašą ir antspaudą patikrina atsakingi asmenys ir patvirtina jų tikrumą. Jei

patikrinti dokumentai yra nustatomi kaip tikri, tuomet verslo savininkas gauna specialią pažymą – dokumentų tvirtinimo pažymą (Apostille). Šią pažymą priima ir pripažįsta visos šalys, prisijungusios prie 1962 m. spalio 5 d. Hagos konvencijos. Dokumentų legalizavimo pažyma yra pagrindinis skirtumas tarp įprasto ir ofšorinio verslo registravimo reikalavimų, ir jo reikia tam, kad vienos valstybės dokumentus galėtų svarstyti ir priimti kitos valstybės institucijos

Taigi, kurti ir įregistruoti ofšorini verslą nėra sudėtinga, tiesiog reikia žinoti esminius reikalavimus. Ofšorinės jurisdikcijos aktai dažniausiai numato, kad jos teritorijoje turi būti registruotas įmonės biuras, įmonės sekretorius bei agentas. Tą patvirtina ir Stungys (2001), sakydamas, kad tokios įmonės funkcionavimui gali užtekti formalių požymių – savininkų, direktorių, įstatų, steigimo akto, akcininkų susirinkimų protokolų bei banko sąskaitos. Dažniausiai biuras būna adresas, kuriuo valdžios institucijų atstovai ir kiti asmenys gali susisiekti su ofšorinės įmonės atstovu, pristatyti ten dokumentus. Ofšorinė įmonė gali turėti atstovybes ir kitus padalinius užsienio valstybėse, tačiau daugeliu atvejų tokia įmonė veikia neturėdama realaus egzistuojančio biuro (Stungys, 2001).

Ofšorinių paslaugų pramonei dažnai ne tik lengviau įsteigti įmonę, bet procesas ne retai yra greitesnis ir mažiau varginantis. Remiantis Offshore protection (2021) pateikta informacija, norint užregistruoti ofšorinę įmonę, subjektas turi:

- Parengti steigimo dokumentus, parengtus pagal atitinkamos jurisdikcijos norminius aktus;
- Pateikti bendrovės parengtas taisykles ir nuostatus;
- Pateikti „Pažink savo klientą“ dokumentus (angl. *Know Your Customer*);
- Sumokėti rinkliavą už įmonės registraciją;
- Įforminti direktorių, registruoto agento ir sekretoriaus paslaugas;
- Įsteigti biurą;
- Atidaryti sąskaitą banke;
- Įnešti minimalų reikalaujamą kapitalą;
- Parengti įmonės paraišką;
- Vardą, gimimo datą, socialinio draudimo ar nacionalinio draudimo numerį;
- Notaro patvirtintą banko ataskaitą;
- Banko rekomendacinį laišką;
- Paso kopiją tapatybei patikrinti;

- Komunalinių paslaugų sąskaitos kopiją, patvirtinanti adresą.

Tam pritarė ir Mikšys (2016), rašydamas, kad pagrindiniai bendrovės registracijos procedūros punktai yra šie: valstybinė registracija, bendrovės pavadinimas, įstatinis kapitalas, bendrovės dokumentai, bendrovės sekretorius, bendrovės biuras, įmonės agentas, vadovybė, nominalūs direktoriai, akcijų išleidimo procedūra, tarptautinės banko sąskaitos atidarymas ir daug kitų. Aukščiau išvardintus dokumentus subjektas turi išsiųsti į atitinkamų jurisdikcijų įmonių registru biurą. Jei visi reikalingi dokumentai yra patvirtinti, tada išduodamas steigimo liudijimas, įrodantis naujos įmonės įsteigimą.

Norint išvengti šių registracijos žingsnių, arba padaryti viską paprasčiau, asmuo gali kreiptis į agentus ar konsultantus, kurie greitai ir lengvai atliks visą biurokratijos darbą, arba yra galimybė įsigyti jau registruotą įmonę per ofšorinių įmonių registravimo agentus ar konsultantus.

Apibendrinus, ofšorinis verslas turi daug skirtingų, bet tuo pačiu panašių sąvokų. Kiekvienas autorius ofšorą apibrėžia pagal tai, apie ką yra pasakojama, tačiau visi sutinka su tuo, kad ofšorinio verslo prasmė yra ta, kad užsienyje atsiranda naujas, savarankiškas ūkinių bei teisinių santykių subjektas, kuris yra visiškai pavaldus jį įregistravusiam verslininkui. Dažniausiai ta užsienio šalis, kurioje yra vykdoma veikla vadinama mokesčių rojumi, arba ofšoriniu finansų centru. Jos taip vadinamos yra todėl, nes ofšoriniam verslui siūlo lengvatinius mokesčių tarifus, o jie dažniausiai būna labai maži arba nuliniai. Na, o tokio verslo įsteigimui, procedūros yra gana paprastos, nedaug kuo besiskiriančios nuo įprasto verslo steigimo procedūros.

1.2. Ofšorinės įmonės formos ir struktūra

Ofšorinis verslas turi daugybę skirtingų strategijų ir formų, iš kurių kiekviena pasižymi savais privalumais ir trūkumais. Organizacijoms būtina įvertinti kiekvieną iš jų ir suprasti, jog nėra vieno universalus būdo steigti ofšorinę įmonę - verslo modelis bus unikalus ir priklausys nuo tos įmonės poreikių, tikslų bei srities. Kiekvienai įmonei būtina išanalizuoti kiekvieną modelį, ir įvertinti savo galimybes bei tikslus, prieš pasirenkant tinkamiausią ir paprasčiausiai naudojamą strategiją bei efektyviausią būdą. Žemiau darbo autorės pateikė ir apibūdino skirtingus ofšorinės įmonės modelius remdamosi moksline literatūra.

Pasak Dickmann ir kt. (2018) knygos, vienas iš naujų ofšorinio verslo modelių, yra vadinamas **individualus perkėlimas** (ang. *Individual offshoring*). Šio perkėlimo tikslas yra atlikti tą patį darbą užsienyje, perkeliant skirtingas gamybines sritis į skirtingas šalis. Tokio pobūdžio perkėlimą įmonės naudoja dėl pagrindinio tikslo kaip ir dauguma ofšorinio verslų – sumažinti dideles darbo sąnaudas įmonės būstinėje. Dickmann ir kt. (2018) pateikė tokios situacijos pavyzdį, jog įmonės registruotoje šalyje visos finansinės ataskaitos pateiktos JAV doleriais, o stiprėjanti tos šalies valiuta, pavyzdžiui Šveicarijos frankas, vis didina darbo sąnaudas įmonės pelno (nuostolių) ataskaitoje. Dar viena priežastis imtis individualaus ofšoro, namų šalies rinkoje įmonės pardavimai nėra pakankamai dideli, kad padengtų darbuotojų atlyginimų sąnaudas. Prieš priimant šį sprendimą, svarbu pasidomėti į kokias šalis apsimoka persikelti. Dickmann ir kt. (2018) pateikė tokius pavyzdžius, kad veiklą, orientuotą į procesą (pvz., informacinės sistemos), apsimoka perkelti į Indiją, kadangi joje galima gauti geros kokybės paslaugas su mažomis darbo jėgos sąnaudomis. Atsižvelgiant į tuos pačius kriterijus, vidutiniškai standartizuotai veiklai, pavyzdžiui finansų valdymui, Vengrija, kaip auganti Europos ekonomika, siūlo pakankamai plačią talentų grupę ir tvarią švietimo sistemą, taip tapdama patrauklia vieta ofšorui. Tokie faktoriai kaip aukštas išsilavinimo lygis (mokyklų ir universitetų plati pasiūla) daro didelę įtaką įmonių pasirinkimui dėl individualaus ofšorinio verslo modelio, kadangi jo metu yra perkeliama savi darbuotojai, kuriems turi būti pasiūlytos geros sąlygos, padėsiančios priimti sunkų sprendimą dėl gyvenamosios vietos pakeitimo. Na, o tokiam veiklos sektoriui, kuris yra mažiausiai standartizuotas (pvz., prekių tiekimas), knygos autorių nustatyta, kad Jungtinė Karalystė yra geras pasirinkimo variantas, dėl patrauklaus išsilavinimo lygio ir pigesnės darbo jėgos. Žinoma įmonės sprendimo priėmimui svarbus ir ribotas mokesčių spaudimas.

Sekantis svarbus paminėti modelis yra **užsienio bendrų paslaugų centras** (angl. *foreign shared services centre (SSC)* arba *Captive offshore*) – modelis, kai verslo funkcija perkeliama į užsienį, tačiau išlieka organizacijos dalimi (Chartered Accountants, 2015). Klimek (2020), išskyrė, kad šiuo modeliu naudojasi įmonės, norinčios perkelti tradicines profesionalias paslaugas, kurios nėra pagrįstos technologijoms, tokios kaip apskaita, rinkodara, teisinės konsultacijos. Tačiau technologijoms tobulėjant, tapo įmanoma šias paslaugas pritaikyti, modernizuoti ir jų pagalba perkelti į užsienio šalis. Šis modelis pagrįstas strateginiu sprendimu sukurti įmonę užsienyje ir būtent tokioje vietoje, kurioje yra galimybė patirti mažesnes sąnaudas, ir ten vykdyti įmonės

operacijas. Įmonės veikla visiškai kontroliuojama ir vykdoma nuotoliniu būdu. Kadangi veikla nėra niekam perleidžiama toje užsienio valstybėje, sumažinama rizika, susijusi su intelektine nuosavybe ar kita jautria verslo informacija. Remiantis Artur Klimek (2020), operacijų centrai, kurie yra įkuriami užsienio valstybėse mažesnėmis sąnaudomis, ir priklauso bei yra valdomi korporacijų, ne tik padeda mažinti sąnaudas vykdant veiklą, užtikrinti produktyvumą ir kokybę, tačiau jie turi įtakos klientų aptarnavimui, jo kokybei ir teikia išvalgas apie klientų poreikius bei įpročius, kurie praverčia planuojant tolimesnius strateginius sprendimus organizacijoje. Šis modelis yra vienas iš būdų, kurį naudoja organizacijos, norint išlaikyti savo veiklos, kitoje šalyje kontrolę, tai ofšorinių centrų įkūrimas. Šie centrai nebūtinai privalo atlikti tik biuro paskirtį pagrindinei organizacijai, kuriai priklauso, tačiau, jie tuo pačiu metu gali veikti ir savarankiškai, aptarnaujant rinką užsienyje. Remiantis Chartered Accountants, (2015) straipsniu, bendrovėms, turinčioms tokius ofšorinius centrus tai gali būti būdas padidinti įmonės pajėgumą, išbandyti bendrovės sėkmę užsienio rinkoje ir skatinti modernų verslo modelį, kai atskirą darbo poziciją galima perkelti į kitą vietą ir ją atlikti gali bet kas iš viso pasaulio, turintis tam reikiamus sugebėjimus. Bendrų paslaugų centras paprastai reiškia (angl. *back-office*) paslaugų centralizavimą vienoje vietoje. Geografiškai skirtingose teritorijose pasiskirstę įmonės padaliniai dalijasi bendrų paslaugų centro paslaugomis, kuris yra skirtas tam tikriems darbo procesams atlikti. Viena ar kelios funkcijos yra perkeliamos į šį centrą ir nebereikia turėti atskiro skyriaus toms pačioms funkcijoms kiekviename padalinyje (Metters ir Veerma, 2008). Taip sutaupomi darbo išteklių, darbas yra našesnis, nes pasiskirstoma funkcijomis, kurios atliekamos pagal tą pačią procedūrą. Dažniausiai tokie centrai apima finansų, (94%), žmogiškųjų išteklių (57%), viešųjų pirkimų (54%) ir informacinių technologijų (52%) paslaugų teikimą (Deloitte, 2021). Bendrų paslaugų centrai nebūtinai turi būti įkuriami kitoje šalyje, tačiau tokio centro perkėlimas į užsienį yra dažnesnis.

Įprastai, bendrų paslaugų centro veikimas pagrįstas trimis terminais – centralizacija, sandoriai ir sąnaudų mažinimas. (Soalheira ir Timbrell, 2014). Yusof (2016) įvardijo penkis pagrindinius motyvus tokio centro kūrimui - sąnaudų mažinimas, paslaugų gerinimas ir našumas, pertekliaus mažinimas, organizacijos tobulėjimas ir koncentravimasis ties pagrindine veikla. Remiantis kitais tyrimais, pagrindiniai veiksniai, skatinantys bendrų paslaugų kūrimą yra darbo kokybė, mažesnės išlaidos, paprastesnis, koncentruotas valdymas bei priklausomybė nuo

pagrindinės būstinės (Deloitte, 2019). Kita vertus, jei pagrindinis tikslas, kuriant tokį centrą, yra išlaidų mažinimas, galbūt tai ne pats tinkamiausias modelis, atsižvelgiant į galimas rizikas. Šiuo atveju tiktų užsakomosios paslaugos (angl. outsourcing).

Bendrų paslaugų centrų (angl. SSC) įkūrimo tendencija ypač pastebima tarp didelių įmonių. Daugiau nei trys ketvirtadaliai “Fortune 500” įmonių naudoja šį modelį (Richter ir Brühl, 2017). Šie centrai tarpusavyje nėra vienodi, nes modelis gali būti gana įvairus ir yra daug būdų kaip pritaikyti jį kiekvienai organizacijai. Išskirtos keturios grupės, kurios įvardija kiekvieną tokio centro rūšį, priklausomai nuo įmonės poreikių ir savybių:

- Koncentruota ties verslo optimizavimu – skirtas vidutinėms ir didelėms korporacijoms, kur procesai yra supaprastinti, organizuoti ir efektyvūs;
- Koncentruota ties sąnaudų stebėjimu ir reguliavimu – skirtas įmonėms orientuotoms į mažas eksploataavimo išlaidas;
- Koncentruota ties darbo efektyvumu – puikiai tinka mažoms įmonėms, turinčioms daug procesų, kurių nepalaiko integruotos informacinės sistemos, tačiau paslaugų kokybė yra itin svarbi;
- Koncentruota ties paslaugų teikimo kokybe – tinka įmonėms, kurios siekia pritraukti investicijas ir teikti kokybiškas paslaugas išoriniams klientams.

Dar viena rūšis, **trečiųjų šalių užsakomosios paslaugos** (angl. *Offshore outsourcing/third party outsourcing*). Šis modelis apima trečiosios šalies pvz., specializuoto paslaugų teikėjo, naudojimą, kuris gali teikti paslaugas ofšorinėms organizacijoms (Chartered Accountants, 2015). Šis modelis patrauklus dėl mažesnių investicijų išlaidų ir lanksčių galimybių. Daugelis verslininkų vis dar nepatikimai žiūri į šį modelį dėl galimos rizikos ir paslaugų kokybės. Tačiau labai svarbus aspektas yra darbuotojų vertybių ir požiūrio supratimas ir bendravimas su jais. Dėl kultūrinių skirtumų versle gali įvykti nesusipratimai dėl nesusikalbėjimo ar skirtingų kultūrų. Chartered Accountants (2015) siūlo reguliariai rengti mokymus ar seminarus kaip prevencija šioms problemoms (pvz., apie įmonės būstinės šalį ir kultūrą, ir ofšorinių darbuotojų kultūras bei jų skirtumus). Pagrindinis šio modelio privalumas yra lankstumas ir gerėjanti paslaugų kokybė, kurią skatina konkurencija tarp tiekėjų. Dėl lanksčių sprendimų įmonė gali geriau prisitaikyti prie besikeičiančios savo produktų ir paslaugų paklausos (Klimek, 2020). Klimek (2020) be jau minėtų, išskiria dar keletą privalumų: įėjimas į naujas rinkas, klientų įvairovės padidėjimas, bendrovės

vardo reputacijos padidėjimas, procesų tobulinimas. Šis modelis daro teigiamą įtaką ne tik užsienyje perkeltai veiklai, tačiau ir kontroliuojamosios būstinės šalyje. Tam įtaką daro įsipareigojimas, pasitikėjimo kūrimas, žinių kūrimas ir išteklių tiekimo tarpusavio ryšys tarp namų ir ofšorinių šalių.

Bendra įmonė (angl. *joint venture*) – modelis, kai organizacijos su užsienio paslaugų teikėjais sudaro bendras įmones ir perkelia savo funkcijas į tą subjektą (Chartered Accountants, 2015). Tai yra viena iš įmonių kooperacijos formų, kai steigiama nauja, teisiškai savarankiška įmonė, o įstatinį kapitalą sudaro bendri ištekliai. Įmonė, veikianti viena, negali lengvai integruoti visų išteklių, technologijų ir įgūdžių, reikalingų valdyti sudėtingesniems procesams, bei prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Šio tipo bendradarbiavimo verslas paprastai vyksta tarp įmonių, esančių toje pačioje šalyje arba skirtingo išsivystymo lygio šalyse. Šis modelis yra viena iš strategijų, padedanti organizacijoms sėkmingai veikti šiandieninėje, vis labiau konkurencingoje ekonomikoje. (Ahmed, 2013).

Apibendrinus visus ofšorinio verslo modelius, jie atrodo labai panašūs ir niekuo nesiskiriantys. Dėl šios priežasties autorės parengė 2 lentelėje pateiktą sutrumpintą informaciją, iš anksčiau aprašytos ir analizuotos mokslinės literatūros, kad būtų paprasčiau pastebėti skirtumus ir panašumus tarp modelių.

2 Lentelė

Ofšorinio verslo modelių apibūdinimai

Ofšorinio verslo modeliai	Apibūdinimas
Individualus perkėlimas	Organizacijos verslo operacijos perkeliamos į užsienį, ir išlieka tos organizacijos dalimi. Įmonė perkelia savo darbuotojus į užsienio valstybę.
Bendrų paslaugų centras	Organizacijos verslo operacijos perkeliamos į užsienį, taip pat išlieka tos organizacijos dalimi. Samdomi užsienio valstybės darbuotojai.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Trečiųjų šalių užsakomosios paslaugos	Organizacija naudojami trečiosios šalies (pvz. paslaugų teikėjo) paslaugomis, kurios teikiamos vienai ar kelioms įmonėms.
Bendra įmonė (angl. joint venture)	Organizacijos sudaro bendras įmones su užsienio paslaugų teikėjais ir perduoda savo funkcijas naujam subjektui.

Parengta darbo autorių remiantis Dickmann ir kt. (2018), Klimek (2020), Chartered Accountants (2015), Ahmed (2013)

Pažvelgus į 2 lentelę, lengvai galima pamatyti esminius skirtumus tarp šių ofšorinio verslo modelių. Palyginus individualų perkėlimą su bendrųjų paslaugų centru, yra aišku, kad abu šie modeliai yra procesas, kai perkeliama organizacijos operacijos į užsienį ir jos išlieka organizacijos dalimi, tačiau individualus perkėlimas skiriasi tuo, kad į užsienio šalį yra perkeliama ir įmonės darbuotojai, o bendrųjų paslaugų centro modelį pasirinkęs verslas, darbuotojus samdo užsienio šalyje. Na, o sekantys du modeliai yra skirtingi tuo, jog bendra įmonė (angl. *joint venture*) yra modelis, kai ofšorinė įmonė su užsienio paslaugų tiekėjais sukuria naują, teisiškai savarankišką įmonę, su bendru kapitalu, o trečiųjų šalių užsakomosios paslaugos yra ne atskiros įmonės steigimas, o paslaugų ar prekių pirkimas iš trečiosios įmonės. Taigi, įvertinus 2 lentelėje pateiktas apibūdinimus apie ofšorinio verslo modelius, pasidaro aiškiau kokiais esminiais skirtumais jie skiriasi tarpusavyje.

Toliau darbo autorės aptars galimas skirtingas ofšorinio verslo formas. Įvairias paslaugas ir prekes teikiančios įmonės, apmokestinamos palankiais mokesčių tarifais, mokesčių rojuose yra investicinės kompanijos arba fondai, holdingo kompanijos, prekybos firmos, ofšoriniai bankai, trestai, draudimo kompanijos, valdančios nekilnojamąjį turtą kompanijos, teikiančios paslaugas kompanijos (Bogdanavičius, 1999), (Lutsyshyn ir Mekhtiev, 2017). Šios jurisdikcijos užima svarbų vaidmenį tarptautinio kapitalo sraute.

Prekybos kompanijos – populiariausias įmonių tipas tarptautinėje rinkoje. Eksperto ir importo operacijos, kai ofšorinė kompanija priima kliento užsakymą ir tiekia prekes tiesiai iš gamintojo, duoda galimybę manipuliuoti kainomis ir atitinkamai mažinti muitus bei mokesčius (Bogdanavičius, 1999). Ofšorinę prekybos kompaniją galima įregistruoti bet kurioje ofšorinėje zonoje. Dažniausi pagrindiniai kriterijai steigiant tokias firmas yra registracijos šalies rinkliavų ir

mokesčių dydis, taip pat galimas akcininkų anonimiškumas (Gaidelys, 2019). Šiam tipui būdingi anksčiau išvardinti skirtingi ofšorinės įmonės modeliai, kurie priklauso nuo kiekvienos kompanijos savininko pasirinkimo įvertinus galimybes ir ateities planus. Plačiai paplitęs ofšorinių įmonių panaudojimo būdas yra atstovybių ar dukterinių įmonių kūrimas toje valstybėje, kurioje yra viso verslo kontrolė. Įmonė turinti tokį padalinį užsienio valstybėje gali naudotis užsienio bankuose esančiomis sąskaitomis ir dalyvauti tarptautinėse operacijose. Kitas privalumas, kurį įgyja ofšorinės įmonės savininkas – dalyvavimas tarptautinėse vertybinių popierių rinkose.

Ofšorinis fondas – atskiras juridinis asmuo sukurtas pagal civilinę teisę. Neturi narių ar akcininkų. Ofšorinis fondas nuo paprasto skiriasi tuo, kad yra įsteigtas ne steigėjo gyvenamojoje šalyje. Fondo savininkas vadinamas steigėju, jų gali būti daugiau nei vienas ir tai gali būti fizinis vykdo fondo taryba. Esminės tarybos užduotys yra administruoti turtą, pasirašyti sutartis ir investuoti fondo vardu. Fondas gali turėti naudos gavėją, tikslą arba abu vienu metu. Paramos gavėjas yra asmuo, ar asmenų grupė, kuriems yra sukurtas fondas. O tikslas, yra priežastis, dėl kurios buvo sukurtas fondas. Ofšorinius fondus žmonės naudoja įvairiems tikslams: labdaros, komerciniais, asmeniniais. Pasak Miečinskienės ir Uscinovič, (2020), likvidumo ir rizikos diversifikacijos atžvilgiu, investiciniai fondai yra viena iš populiariausių investicinių priemonių. Jos taip pat teigė, kad tvarūs investiciniai fondai suteikia galimybę investuotojams patenkinti socialinius, ekologinius ir moralinius principus. Straipsnio autorės rašė, kad tvarumas šiuose investiciniuose fonduose pasireiškia tuo, jog investuojantys asmenys finansinę naudą gauna investuodami į įmones, organizacijas ar kitus fondus, kurie atsižvelgia į aplinkosaugos ir socialinę aplinką. Tokių investicijų galima rasti įvairiuose sektoriuose, nuo atsinaujinančios energijos, klimato kaitos iki sveikatos ir apsaugos. Taip pat fondus tapo populiariu naudoti turto apsaugai, turto planavimui ir mokesčių taupymui. Daugelyje ofšorinių jurisdikcijų turtas fonde neapmokestinamas, tol kol fondas jį paskirsto.

Ofšorinis bankas – kaip ir bet kuris kitas bankas, tik esantis kitoje jurisdikcijoje ar vietoje nei banko sąskaitos turėtojo gyvenamoji vieta. Pasak Offshore Company (2019), pirmieji ofšoriniai bankai buvo įsikūrę Lamanšo salose, kurios buvo netoli Didžiosios Britanijos krantų. Kadangi saloms nebuvo taikomi tie patys mokesčių įstatymai, vykdomi žemyne, ofšoriniai bankai besikuriančioms Europos šalims galėjo pasiūlyti saugią vietą, kurioje nėra mokesčių. Taip pasiturintys žmonės tuo metu apsaugojo savo turtą nuo žemyne įvestų didelių mokesčių tarifų

įstatymų. Lyginant ofšorinį banką su paprastu, ofšorinis turi privalumus, tokius kaip: didesnis privatumas, turto apsauga, aukštesnės palūkanų normos, mokesčių sutaupymas, turto diversifikavimas. Ofšorinių bankų siūlomos paslaugos ir finansinės priemonės naudingos verslininkams, užsiimantiems tarptautine prekyba dėl lengvesnių tarptautinių sandorių ir saugumo klausimo dėl konfidencialumo, saugių pinigų pervedimų. Ofšorinis bankas taip pat yra geresnis nei įprastas, kliento gyvenamojoje šalyje, nes dažniausiai siūlo patrauklesnes palūkanas saugant savo pinigus taupomojoje sąskaitoje. Jis turi tokią pasiūlą dėl to, nes patiria mažesnes pridėtines išlaidas ir išvengia ribojančių valstybės įsikišimų. Ofšoriniai bankai gali pasiūlyti investavimo galimybių ir fondų, kurių nėra kitur, kadangi šios rūšies investavimo priemonės dažniausiai turi didesnę pelningumą iš kurių galima papildomai uždirbti (Offshore Company 2019). Šiais laikais atsidaryti sąskaitą ofšoriniame banke taip pat nėra sudėtinga, nes viską galima padaryti nuotoliniu būdu. Taip pat yra įmonių, kurios gali tarpininkauti tarp kliento ir banko ir padėti spręsti iškilusius klausimus (pvz.: „Offshore company“). Ofšorinių bankų galima rasti Antigva ir Barbadoso salose, Šveicarijoje ir Lichtenšteino jurisdikcijose.

Turto apsaugos trestas (angl. *Asset Protection Trust*) – užsienyje savarankiškai sukurti fondai apsaugoti pačio asmens turtą nuo kreditorių reikalavimų (St. Amand, 2017) arba sumažinti turto apmokestinamąją prievolę (Harriss ir Sherman 2018).

Trestuose dalyvauja trys pagrindinės šalys:

- Steigėjas (angl. *the settlor*), arba kitaip vadinamas patikėtoju (angl. *the trustor*) arba davėju (angl. *grantor*);
- Patikėtinis (angl. *trustee*) – asmuo arba įmonė, valdanti ir administruojanti turtą, trečiosios šalies naudai;
- Naudos gavėjas (angl. *beneficiary*) – asmuo ar asmenų grupė, kuriems yra sukurtas trestas (St. Amand, 2017).

Trestai yra skirstomi į du tipus: atšaukiami (angl. *Revocable*) ir neatšaukiami (angl. *Irrevocable*). Prieš sukuriant trestą svarbu turėti galvoje, kad jeigu pasikeis aplinkybės, arba trestų nuostatos nebeatitiks gavėjo poreikių, pakeisti sąlygas arba visiškai atšaukti trestą bus galima tik tuo atveju jei jis bus sudarytas kaip atšaukiamas. Tuo atveju steigėjas panaikins arba pakoreguos tresto nuostatas, kad atitiktų esamą situaciją ir jis vėl galios nustatyta laiką (Harriss ir Sherman 2018). Bet, jeigu trestas sukurtas kaip neatšaukiamas, pakeisti sąlygas būtų sunku arba beveik

nejmanoma. Tiesa, yra galimybė pasinaudoti dekantavimo įstatymu. Pagal Harriss ir Sherman (2018), dekantavimas yra procesas, kuriuo metu paskirtas patikėtinis perkelia turtą iš vieno tresto, į kitą, kuriame yra skirtingos nuostatos, atitinkančios norimą pokytį. Tačiau šis įstatymas galioja ne visose šalyse. Tresto išskirtinis bruožas yra tas, kad kapitalo savininkas tiesiogiai jo nevaldo ir pajamų negauna. Teisė valdyti ir naudotis turtu perduodama įgaliotiniui, o teisę gauti pajamas turi naudos gavėjas. Trestas, įsteigtas neapmokestinamoje zonoje, iš savo veiklos nemoka jokių mokesčių, o naudos gavėjas gali investuoti pinigines lėšas į bet kurią šalį ir užsidirbti papildomo pelno.

Holdingo kompanija – suprantama kaip valdančios, motininės, patronuojančios, kontroliuojančios bendrovės sinonimas (Rinkevičiūtė, 2019). Tai atskira įmonė, valdanti ir kontroliuojanti kitų įmonių (dukterinių) akcijas arba kitas teises ir turtą: patentus, prekybos ženklus, autorines teises, obligacijas, nekilnojamąjį turtą. Holdingo kompaniją įsteigus neapmokestinamoje zonoje, galima papildomai uždirbti iš sutaupyto mokesčių.

Kompanijos valdančios nekilnojamąjį turtą – privatūs asmenys turintys ofšorines kompanijas, įsigydami nuosavybę per jas gali pasinaudoti tokiais pranašumais:

- Pajamos nuo turto realizavimo neapmokestinamos;
- Registruojant turtą ofšorinės firmos vardu, žymiai lengviau jį parduoti;
- Mokesčio dydis paveldint ar dovanojant turtą visose šalyse gana aukštas, jo dydis priklauso nuo giminytės laipsnio, todėl dovanojant arba paveldint ne turtą, o kompanijų, valdančių turtą, akcijas, dovanojimo, paveldėjimo arba pajamų mokestis mažėja, kaip ir notarinės rinkliavos (Bogdanavičius, 1999).

Ribotos atsakomybės kompanijos (angl. *LLC- limited liability company*) - dar viena įmonės rūšis skirta ofšoriniam verslui. Šios kompanijos veikia remiantis jungtinės veiklos sutarties, reguliuojančios visus nuosavybės ir teisinius kompanijos veiklos aspektus, pagrindu. Nuostatai ir direktoriai tokiai įmonei nebūtinai - taip sumažėja valdymo išlaidos. Valdyti tokią kompaniją įgaliojami vienas ar keli nariai arba profesionalus vadybininkas, kuriuo gali būti pats savininkas (Stungys, 2001). Šiuo atveju, nėra ribojama nuosavybės teisė, o tai reiškia, kad nariu gali būti kiekvienas, įskaitant asmenis, korporacijas, užsieniečius, užsienio subjektus ir net kitas LLC. Išskirtinė tokios kompanijos savybė yra tai, jog pelnas yra apmokestinamas kaip LLC narių (savininkų) asmeninės pajamos ir taip išvengiama “dvigubo apmokestinimo”.

Firmos per ofšorines kompanijas gali pasirašyti sutartis dėl reklamos, krovinių palydos, kitų paslaugų, kad patenkintų savo poreikius ir galėtų planuoti savo apmokestinamąsias pajamas. Taip pat plačiai paplitęs ofšorinių įmonių panaudojimo būdas yra atstovybių ar dukterinių įmonių kūrimas toje valstybėje, kurioje yra viso verslo kontrolė. Įmonė turinti tokį padalinį užsienio valstybėje gali naudotis užsienio bankuose esančiomis sąskaitomis ir dalyvauti tarptautinėse operacijose. Dar vienas privalumas, kurį įgyja tokios ofšorinės įmonės savininkas – dalyvavimas tarptautinėse vertybinių popierių rinkose.

Apibendrinus išsamią mokslinę literatūrą, autorės susintetino informaciją ir parengė trumpus apibendrinimus, pateiktus 3 lentelėje.

3 Lentelė

Ofšorinio verslo formų apibūdinimai

Ofšorinio verslo formos	Apibūdinimas
Prekybos kompanijos	Kompanija, tiekianti prekes klientui tiesiai iš gamintojo; dalyvaujanti kaip tarpininkas.
Ofšorinis fondas	Neapmokestinamas fondas, kuriuo naudojamosi labdaros, komerciniais bei asmeniniais tikslais. Padeda planuoti, apsaugoti turtą ir taupyti mokesčius.
Ofšorinis bankas	Bankas, įkurtas valstybėje, kurioje mažesni mokesčiai ir mažiau griežta kontrolė. Palankesnės sąlygos užsiimti tarptautine prekyba, investavimu.
Turto apsaugos trestas	Turto apsaugos priemonė, padedanti sumažinti finansinę atskaitomybę, naudinga planuojant paveldėjimą.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Holdingo kompanija	Kompanija, kuri investuoja į kitas įmones, gali turėti daug dukterinių įmonių ir kontroliuoja akcijų paketus.
Kompanijos, valdančios nekilnojamąjį turtą	Kompanijos, kurios priklauso privačiam asmeniui, ir yra naudojamos įsigyti nekilnojamąjį turtą.
Ribotos atsakomybės kompanijos	Neribojamos nuosavybės teisės įmonė, kurios narys gali būti užsienio subjektas. Apmokestinamas įmonės pelnas yra priskiriamas narių asmeninėms apmokestinamoms pajamoms.

Sudaryta darbo autorių remiantis Bogdanavičius (1999), Offshore company (2019), St. Amand (2017), Harriss ir Sherman (2018), Rinkevičiūtė (2019), Stungys (2001)

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir 3 lentelėje pateiktus duomenis, galima pamatyti, kad atsižvelgus į savo verslo situaciją, siekius ir galimybes, vietą, ofšorinėje zonoje ar mokesčių rojuje atrasti gali visi. Pagrindinis ofšorinio verslo skirtumas nuo įprasto verslo praktikos yra toks, jog veikla yra vykdoma užsienyje. Tačiau reikia gerai išanalizuoti ir suprasti papildomus kriterijus ir žinoti kuo skiriasi ofšorinio verslo struktūra nuo paprasto. Kaip autorės jau minėjo, ofšorinė įmonė turi atitikti reikiamus kriterijus, kad būtų atleista nuo mokesčių (jos savininkai negali būti tos šalies rezidentai, toje šalyje jie negali turėti jokio turto, pajamų, įmonė turi būti valdoma iš užsienio ir daug kitų reikalavimų). Kadangi ofšorinės įmonės, kad ir yra atleistos nuo mokesčių, jos vis tiek kiekvienais metais turi mokėti rinkliavas. Be to, kaip autorės minėjo pirmame poskyryje, kiekviena ofšorinė bendrovė privalo turėti sekretorių ar agentą, kuris palaikytų kontaktus su valdžios institucijomis ir tvarkytų dokumentus. Taip pat ofšorinių įmonių privalumas – konfidencialumas. Taigi faktiškai savininkui norint tapti anonimišku, akcininkais tampa nominalūs asmenys. Direktorius taip pat gali būti nominalus.

Nominalūs savininkai – užtikrina tikriesiems savininkams konfidencialumą. Sutartyse dažniausiai būna nurodyti tik nominalūs savininkai, kurių santykiai su tikruoju savininku įforminti sutartimis, kurios yra neskelbiamos (Bogdanavičius, 1999). Tomis sutartimis yra patvirtinama, kad

nominalusis savininkas atliks tik sankcionuotus veiksmus, ir, kad jo savavališki veiksmai bus laikomi negaliojantys.

Daugumoje ofšorinių jurisdikcijų įstatymas reikalauja, kad įmonė turėtų savo registruotą biurą, arba, kad turėtų registruotą buveinę ar agentą (sekretorių) (Mikšys, 2016). Agentai tvarko dokumentaciją, akcininkų registrus, kuria naujas darbo vietas. Be agento parašo įvairūs pakeitimai protokoluose, akcininkų registre ar įstatuose yra negaliojantys. Taigi, šios pozicijos yra svarbi legalios ofšorinės įmonės struktūros dalis. Tiesa, Bogdanavičius (1999), išskyrė, kad ofšoriniai holdingai ir bankai dažnai naudojami administracinių kompanijų paslaugomis, kurios dažniausiai pradiniuose įmonės įregistravimo žingsniuose padeda parengti svarbią dokumentaciją ir atlikti kitas būtinas procedūras.

Daugelyje valstybių steigiant ofšorinę įmonę yra nustatyti griežti atskaitomybės reikalavimai. Įmonė privalo užtikrinti, jog būtų atliekami reguliarūs dokumentacijos patikrinimai audito firmose bei turi būti keliami aukšti kvalifikaciniai reikalavimai įmonės specialistams. Ofšorinėse jurisdikcijose finansų kontrolės atžvilgiu, kai kurioms įmonėms suteikiamos lengvatos. Dažniausiai tai būna smulkaus verslo įmonės, kurioms leidžiama vesti paprastesnę apskaitą. Lengvatos, teikiamos šioms įmonėms, priklauso nuo konkrečios jurisdikcijos, kurioje ji yra įsteigta, tačiau visose ofšorinėse įmonėse, kaip ir įprastose, yra kontroliuojama buhalterinė apskaita. Visose lengvatinių mokesčių jurisdikcijose galioja esminės taisyklės: buhalterinė apskaita turi būti tvarkoma įstatymų nustatyta tvarka, visi įrašai turi būti patvirtinti pirminiais dokumentais, kiekvienais metais apskaitą tikrina auditoriai, kurie patvirtina balansą ir pelno (nuostolių) ataskaitas.

Viską apibendrinus, svarstant apie ofšorinio verslo steigimą reikia nuspręsti kurį modelį geriausia ir efektyviausia būtų panaudoti esant dabartinei verslo formai. Šiam sprendimui yra svarbu įvertinti norimus pasiekti tikslus, strategiją ir veiksmų planą. Taip pat svarbu žinoti esminius struktūros skirtumus ir registravimo žingsnius prieš pradėdant ofšorinio verslo veiklą.

1.3. Ofšorinė rinka pasaulyje

Vystantis pasaulio rinkoms ir spartėjant globalizacijos procesams, ofšorinio verslo rinka įgavo galybę skirtingų kelių plėstis įvairiais kanalais. Šiuolaikiniai globalizacijos procesai, taip pat

žiniomis pagrįsta ekonomikos plėtra ir konkurencingos sąlygos prisidėjo prie organizacijų valdymo transformacijų, persikėlimo į kitas geografines lokacijas (Sztorc, 2020). Globalizacijos dėka pasaulis tapo „plokštesniu“ konkurencijai, kompanijų kūrimuisi ir technologijų vystymuisi už vienos konkrečios valstybės ribų, suteikiant peno verslo funkcijų išskaidymui tarpvalstybiniu mastu (Friedman, 2005).

Globalizacijos pasekmės įmonių kūrimo strategijoms ir darbo rinkai tapo karštai diskutuojama tema viešose diskusijose ir akademinėje bendruomenėje, ypač pramoninėse šalyse. Ofšoras, atsiradęs kaip naujųjų laikų įmonių inovacija, tapo šių laikų kasdienine, plačiai naudojama ir tobulinama verslo strategija, optimizuojant juridinio asmens veiklą bei įgyvendinant vieno ar grupės fizinių asmenų tikslus (Peck, 2017).

Gurtu ir kt. (2016) teigimu, nors globalizacija bei ekonominės veiklos globalizacija nėra nauja sąvoka, tačiau šiems procesams vystantis atsiranda vis daugiau iššūkių, vienas iš jų – mokesčių surinkimas besivystančiose šalyse. Globalizacijos įtakai ofšorinio verslo plėtimuisi pasaulinėje erdvėje antrina ir Felix bei Firat (2019) teigdami, jog ši verslo praktika vis populiarsnė didžiojo septyneto (labiausiai industrializuoto septyneto) valstybėse.

Remiantis J. Peck (2017), pastebima tendencija, jog nuo 1980-ųjų Vakarų Europoje ir JAV įsikūrusios pagrindinės tarptautinės korporacijos atskyrė ir vėliau perkėlė daug darbo jėgos ir resursų reikalaujančius gamybos komponentus į mažo darbo užmokesčio vietas Rytų Europoje, Lotynų Amerikoje ir Rytų bei Pietryčių Azijoje. Buvo remtasi modernistine ontologija, kuri siekė atskirti „industrializuotus“ nuo „besivystančio“ pasaulio, o „pagrindinę“ ekonomiką - nuo žaliavų tiekėjų.

Remiantis Klimek (2020), biuruose atliekamo darbo vertė visame pasaulyje siekia daugiau nei 10 trilijonų dolerių per metus. Siekiant mažinti esančias sąnaudas kuriamos naujos, kurios orientuotos į ofšorinio verslo kokybę, o ne kiekybę pasauliniu mastu. Kokybės paskatų vedamos korporacijos nusprendžia savo funkcijas perkelti į, pavyzdžiui, Lenkiją bei kitas Vidurio ir Rytų Europos šalis, nepaisant to, kad darbo jėgos sąnaudos šiame pasaulio regione yra didesnės nei, pavyzdžiui, Azijos šalyse. Šis sprendimas yra grindžiamas kitais veiksniais, kaip aukštas darbuotojų išsilavinimo lygis, švietimo sistema, kultūrinis artumas, palankus klimatas tiesioginėms užsienio investicijoms, gera infrastruktūra ir žemesnės darbo sąnaudos, palyginus su Vakarų Europos šalimis ar JAV (Sztorc, 2020).

Glaustai apibendrinant ofšoro rinkos pasaulyje plėtimąsi, galime remtis Friedman (2005) knygoje pateikta Nandan Nilekani citata “darbas bus atliekamas ten, kur tai yra prasingiausia”.

Pastebima tendencija, jog pasaulinė ofšorinių įmonių rinka, pajamų atžvilgiu yra kylanti. Klimek (2020) rengtais tyrimais ir šaltinių nagrinėjimu, išsiųstų verslo paslaugų (angl. *advanced business services* - ABS) rinkos vertė yra didesnė nei 1 trilijonas dolerių per metus ir šiuose tarpvalstybiniuose versluose dirba milijonai žmonių visame pasaulyje. Svarbu tai, kad generuojamų pajamų bei kuriamų darbo vietų tendencija yra pastaruosius du dešimtmečius nuolat augo.

1 Paveikslas

Ofšorinių įmonių gamybos centrų sklaida pasaulyje



Šaltinis A. Vashistha (2006)

Peck (2017) analizuodamas ofšorinių įmonių gamybos centrų žemėlapi pamini, jog kaip ir yra parodyta pirmame paveiksle, gamybos centrai apima daugybę dabar gerai žinomų lokacijų Indijoje ir Filipinuose, tačiau sparčiai bręstančias įmones taip pat galima rasti visoje Lotynų Amerikoje ir Centrinėje bei Rytų Europoje, daugiausia dėmesio skiriant tokiems miestams kaip Dublynas, San Paulas, Krokova ir Santjagas. Kai kurie nauji rinkos dalyviai tampa sparčiai kylančiais centrais, tokie kaip Managva, Nikaragva; Halifaksas, Kanada; Džakarta, Indonezija;

San Antonijus, Teksasas; Kordoba, Argentina; Dubajus, Jungtiniai Arabų Emiratai; Resifė, Brazilija; Lidsas, JK; Durbanas, Pietų Afrika; ir Valparaiso, Čilė.

Pagal tarptautinę standartinę pramonės klasifikaciją (angl. International Standard Industrial Classification – ISIC) yra išskiriamos pagrindinės paslaugų kategorijos:

- **Restoranų ir viešbučių sektorius;**

Pasak Driffield ir kt., (2013) pagrindinės priežastys kurti užsienio kapitalo verslą susijusį su viešbučiais ar restoranais yra kelios: išlaidų mažinimas, kokybės ir paslaugų gerinimas, lankstumas.

Siekiant šių tikslų tikimasi padidinti savo konkurencinį pranašumą bei darbo našumą. Atlikto Sztorc (2020) tyrimo rezultatų duomenimis, viešbučių tinklai, vykdančys verslą ofšoriniu būdu, pasiekia savo metinius ir ilgalaikės perspektyvos strateginius tikslus.

- **Transportas, sandėliavimas bei susisiekimas;**

Vadovaujantis Peck (2017), transporto bei susisiekimo paslaugas teikiančios ofšoro įmonės, norinčios lengviau įsilieti į rinką, kurioje transporto ar susisiekimo paslaugos nėra pakankamai išvystytos, naudoja aukščiausios kokybės transporto paslaugas, kurios sutrumpina vežamų prekių pristatymo laiką ar įvykdo užsakytas paslaugas greičiau. Siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, dažnu atveju ofšoriniuose centruose padidėja logistikos išlaidos. Nepaisant to, ilgalaikėje įmonės veikimo perspektyvoje ofšorinių įmonių centrai patenkina prognozuojamą pelną.

- **Finansai, nekilnojamasis turtas ir verslo paslaugos;**

Finansų, o ypač nekilnojamojo turto ofšorinių įmonių nauda apima mokesčių lengvatas, reguliarius ir pelningus pinigų srautus bei galimybę plėstis. Bendra investicijų į nekilnojamąjį turtą grąža yra pajamų ir kapitalo augimo hibridas (Gurtu ir kt., 2016).

- **Bendruomenės, socialinės ir asmeninės paslaugos**

Remiantis autoriais Pongelli ir Calabrò (2018), ofšorinės įmonės, teikiančios asmenines paslaugas, dažnu atveju yra šeimų verslai, įsikūrę ekonomiškai išsivysčiusiose pasaulio valstybėse. Tai glaustai susiję su pastebima tendencija, kad šeimos įmonės turi išskirtinių pranašumų, susijusių su įmonės vidaus valdymu, tačiau taip pat ir dėl tvirto ryšio su užsienio tiekėjais, vietos rinkos pažinimo.

Remiantis Deloitte (2019) paslaugų kategorijų klasifikavimu, išskiriama dar viena reikšminga kategorija:

- **Informacinių technologijų sektorius**

Remiantis Jeong (2021), industrializuotos valstybės, užuot pasirinkusios vykdyti ofšorinį IT verslą pagal geografinę padėtį, verčiau renkasi valstybes pagal darbo jėgos patirtį, pajėgumą, žinias, kadangi šie veiksniai užtikrina verslo sėkmę, nors ir kaštai darbuotojų pasamdymui yra didesni. Informacinių technologijų ofšorinės įmonės kuria programinę įrangą, išbando kompiuterių programas, valdo kompiuterių tinklus, interneto paslaugas bei teikia IT pagalbą visame pasaulyje (Sztorc, 2020). Šalys, tokios kaip Indija, Rusija, Rytų Europa ir Kinija tapo gerai žinomomis IT ir akademinėmis žiniomis pagrįstų paslaugų ofšorinėmis kryptimis industrializuotoms valstybėms, o Filipinai tapo pasauliniu tašku įmonėms, norinčioms ofšorinės įmonės pagrindu vykdyti savo skambučių centrų veiklą, nes didelis procentas kvalifikuotų darbuotojų moka laisvai kalbėti anglų ir ispanų kalbomis, o tai šaliai suteikia aiškų pranašumą aptarnaujant vartotojus (Jeong 2021).

4 Lentelė

Pasaulio ofšorinių IT įmonių kiekio sklaida procentais valstybėse

Lokacija	Ofšorinių įmonių dalis (procentais)
Indija	69 %
Kinija	7 %

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Kitos Azijos valstybės	7 %
Lotynų Amerika	6 %
Filipinai	4 %
Kanada / Meksika	4 %
Rytų Europa	3 %

Šaltinis (Lewins ir Peeters, 2016)

Remiantis Lewins & Peeters (2016) tyrimų rezultatų duomenimis (4 lentelė), Indija, atsiskirianti dideliu procentiniu atotrūkiu nuo kitų valstybių, yra labiausiai patraukli vieta plėtoti ir veikti ofšoro pagrindu veikiančioms IT įmonėms. Po jos seka Kinija ir kitos tautos (Indonezija, Malaizija, Vietnamas), taip pat ofšorinių įmonių gamybos centrai kuriasi ir Filipinuose, Meksikoje, Lotynų Amerikoje ir Kanadoje.

Tačiau, nepaisant teigiamos ofšorinės rinkos plėtros pusės, pasaulyje, dažniau didesnes pajamas gaunančios šalyse, plačiai atpažintas ofšoringas yra smerktinas dėl jo vaidmens „sunaikinant“ vidutinės klasės darbo vietas (Sztorc, 2020). Peck (2017) teigimu, galime antrinti Sztorc (2020), jog ofšorinė įmonė negali atsikratyti jos pavadinimą sekančios neigiamos konotacijos ir ofšorinės įmonės sąvoka asocijuojasi su įmonių negailestingumo įsikūnijimu ir vienu iš nešvariausių globalizacijos padarinių.

Pasak Peck (2017) Šiaurės Amerikoje ir Vakarų Europoje sutinkamas neigiamas požiūris į ofšoro įmones, kadangi tai yra viena pagrindinių nelygybės ir nesaugumo rinkoje priežasčių, didinančių vartotojų atskirtį, keliančių grėsmę ne tik darbo vietoms, bet taip pat atlyginimams ir ekonominiam saugumui. Klimek (2020) priduria, jog darbo vietų perkėlimas iš brangių šalių į pigias vietas, tokias kaip Indija, Kinija, Filipinai ar kt., kur darbo jėga ir išlaidos verslui yra nebrangūs, sukuria akivaizdų visuotinį darbo arbitražą.

Glaustai apibendrinus moksliniuose šaltiniuose apibūdinamą ofšorinę rinką pasaulyje, galime teigti, jog ji yra laipsniškai besikurianti ir populiarėjanti, tačiau nepaisant visų teigiamų aspektų, ofšorinės įmonės užsienio valstybėse proporcingai atpažįstamos ir su neigiama konotacija.

2. OFŠORINIO VERSLO PLĖTROS ŠIUOLAIKINIAME PASAULYJE TYRIMO METODOLOGIJA

Tikslingam tyrimo atlikimui yra svarbu pasirinkti tinkamą metodą, tam, kad darbas būtų našesnis ir užtruktų mažiau laiko. Autorės parengė ofšorinio verslo plėtros tendencijų Pietų Amerikos ir Azijos žemynuose tyrimo tikslą, iškėlė uždavinius, metodologiją ir pasirinko tinkamus metodus – analizės ir palyginimo, o vėliau išskyrė tyrimo imties charakteristikas ir pasirinkimo motyvus.

2.1. Tyrimo tikslas ir metodo parinkimas

Darbo autorių siekis yra analizuojant mokslinius literatūros straipsnius įsigilinti į ofšorinio verslo tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje bei išanalizuoti jas pasirinktuose regionuose (Azijoje ir Pietų Amerikoje), apžvelgiant ir palyginant konkrečiais pavyzdžiais šio verslo modelio pagrindinius iššūkius, privalumus bei trūkumus.

Tikslas - Palyginus Pietų Amerikos ir Azijos regionus nustatyti ofšorinio verslo tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti verslo aplinką pasirinktose Azijos ir Pietų Amerikos regionų valstybėse.
2. Palyginti ofšorinio verslo plėtros panašumus ir skirtumus Pietų Amerikos ir Azijos regionuose.
3. Nustatyti ofšorinio verslo tendencijas Pietų Amerikos ir Azijos regionuose.

Metodologijos sąvokų literatūroje yra daug, nes kiekvienas autorius interpretuoja skirtingai, tačiau labiausiai apibrėžtą apibūdinimą išskyrė Kardelis (2007), sakydamas, kad plačiąja prasme metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. Tuo tarpu Gintalas (2011) suformulavo šiek tiek kitokią, tačiau panašų apibrėžimą ir teigė, kad metodologijos mokslo užduotis

yra mokslinio pažinimo būdų, procedūrų ir įrankių sistemos kūrimas ir tobulinimas. Taigi, nors interpretacijų ir reikšmių galima rasti skirtingų, esmė yra tapati – tai mokslas, tiriantis tyrimo formas ir pažinimo metodus.

Kalbant apie metodus, minėti autoriai sutinka, kad metodo pasirinkimas labai palengvina tyrimo eigą ir padaro ją efektyvesne – išeikvoja mažiau jėgų, dirba sėkmingiau (Gintalas (2011), Kardelis (2007)). Tidikis (2003) metodą įvardino kaip tikslo siekimo, veikimo būdo ar reiškinių, faktų tyrimo kelią. Panašiai apibrėžė ir Kardelis (2007), sakydamas, kad metodais galime vadinti būdus, naudojamus moksliniuose tyrimuose rezultatams gauti. Pagrindinė metodo funkcija – pažinti proceso vidinį organizavimą. Pasak Gintalo (2011), metodas remiasi žiniomis, kurios tarpininkauja santykiyje tarp metodo ir objekto. Taigi metodas – teorija, tačiau nukreipta ir orientuota į objekto pažinimą.

Darbo autorės nusprendė atlikti kokybinį tyrimą pagal **analizės** ir **lyginimo** metodus. Tidikis (2003) apie kokybinį tyrimą rašė: „<...>kokybinio metodo strategija yra probleminės situacijos atviro, nestruktūrizuoto pobūdžio analizė“. Pasirinktai temai kokybinis tyrimas yra tinkamas dėl kelių priežasčių: šis tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis, nėra nustatytos struktūros, lankstus, orientuotas į procesą ir interpretaciją. Taip pat, pagal planuojamą autorių darbų eigą, atitinka ir tyrėjo veiksmų logika, kurią aprašė Tidikis (2003), jog tyrėjas tyrimą pradėdamas remdamasis savo socialine patirtimi, išankstinėmis žiniomis apie objektą ir turi tikslą pažinti vykstančius procesus tikrovėje, o paskui rezultatus teoriškai analizuoti. Taigi, dėl šios priežasties darbo autorės atliks **analizės** metodą. Tidikis (2003) analizės sąvoką apibrėžė kaip mokslinio tyrimo metodą, praktiškai ar mintyse suskaidant daiktą, reiškinį, ar požymius ir savybes, kuriuos vėliau nagrinėjama atskirai, išskyrus iš visumos. Šio darbo kontekste, autorės išskirs Pietų Amerikos ir Azijos regionus iš viso pasaulio konteksto ir analizuos tiriamojo objekto savybes ir svarbiausius ypatumus. Analizės metodas bus pritaikytas analizuojant mokslinę literatūrą, straipsnius ir šaltinius bei prieinant išvadų, kokios tendencijos vyrauja šiuolaikiniame pasaulyje ir kas yra privalumai bei trūkumai regionų, kuriuose steigiami ofšorinių įmonių darbo centrai.

Lygiagrečiai su analizės metodu, siekiant objektyviai palyginti tyrimo imties (Pietų Amerikos bei Azijos) ofšorinių įmonių tendencijas, baigiamajame darbe yra naudojamas kokybinis **lyginimo** metodas. Tidikis (2003) rašė apie lyginimo metodą, jog tai yra:

„<...>sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta: įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais, įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t. t.) ar skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų įvairiais rinkimo ar matavimo metodais”. Apie lyginimo metodą kalba ir autoriai Norkus bei Morkevičius (2011), jog tai yra neeksperimentinis metodas ir procedūra, kurios pagalba sistemiskai tikrinamos alternatyvios (konkuruojančios) hipotezės apie priešastinius sąryšius tarp reiškinių, o apibendrintai moksle lyginamasis metodas suvokiamas, kaip ryšių tarp reiškinių analizės metodas, kuris remiasi alternatyvių hipotezių apie priešasties ir pasekmės ryšius tikrinimu pasitelkiant empirinius įrodymus.

Baigiamojo darbo autorių rengiamame darbe lyginamoji informacija gaunama interpretuojant ir stebint įvairių socialinių sistemų (regionų, šalių bei konkrečių juridinių vienetų) veikimą ir charakteristikas.

Pasak Tidikio (2003), lyginimo metodu galima siekti įvairių metodologinių ar metodinių uždavinių sprendimo būdų, kaip aprašomojo (panašumo ar skirtumo nustatymo), kas lemia tyrimo analizės ir organizavimo realizavimą. Bendras lyginimo tikslas – pažinti lyginamų subjektų tarpusavio santykius, tačiau svarbu paminėti, jog lyginimas turi prasmę tik lyginant vienas kitą objektus.

Vadovaujantis Norkaus bei Morkevičiaus (2011) įžvalgomis, jog viena svarbiausių lyginamojo metodo specifikų yra makrosocialinių reiškinių skirtumų ir panašumų tyrinėjimas (tai pagrindinis tyrimų tikslas, nes iš esmės „viskas lygintina, kas palyginama“), baigiamojo darbo autorės darbe pasitelkia pranašumų bei trūkumų lentelę, kuri pateikta trečioje baigiamojo bakalauro darbo dalyje.

Lyginimo metodui atlikti, autorės parengė privalumų ir trūkumų lenteles, kuriose analizuojamos, šalių imties charakteristikos, kūrimosi motyvai ir priešastys, kodėl užsienio investicijos keliauja į Azijos bei Pietų Amerikos regionus, o pasiremiant privalumų ir trūkumų lentelės išvadomis, autorės parengė ofšorinių įmonių tendencijų paveikslą, kur sugretinami žemynai ir įvardijamos tendencijos, kurios vyrauja šiuolaikiniame pasaulyje.

2.2. Tyrimo imties charakteristikos ir pasirinkimo motyvai

Tyrimo imtis – Pietų Amerikos ir Azijos žemynai.

Autorių pasirinktos **imties charakteristikos**, kuriomis remiantis 3 skyriuje nagrinėjamos Pietų Amerikos bei Azijos žemynų atstovės - valstybės, pasižyminčios didžiausiu paklausumu steigiant ofšorinį verslą:

1. Mažos darbo sąnaudos;
2. Kvalifikuotų darbuotojų prieinamumas;
3. Pigesnė darbo jėga;
4. Raštingumo lygis;
5. Atvira, besivystanti ekonomika;
6. Gerai išvystyta infrastruktūra;
7. Gyventojų skaičius;
8. Minimalus atlyginimas;
9. BVP;
10. Nedarbo lygis;
11. Valiutos stiprumas lyginant su JAV doleriu.

Remiantis nurodytomis charakteristikomis ir 3.1. atlikta valstybių analize, autorės norėdamos išskirti vyraujančias tendencijas ofšorino verslo plėtrai, sudarė privalumų ir trūkumų lenteles, kurios padėjo geriau pamatyti atsikartojančias savybes pasirinktose šalyse ir esminius kriterijus, dėl kurių yra renkamos šios kryptys.

Pasirinkimo motyvų, lemiančių analizuojamus regionus ir šalis yra keletas. Pradedant nuo regionų, nors darbo tema apima visą šiuolaikinį pasaulį, tokia apimtis būtų per plati, todėl tyrimo objektą reikėjo susiaurinti. Autorės, ieškodamos mokslinės literatūros, pastebėjo, kad daug straipsnių randama apie šalis esančias Pietų Amerikos ir Azijos regionuose. Azija ofšorinio verslo plėtrai jau seniai yra laikoma svarbia ir patrauklia kryptimi siekiant didinti konkurencinį pranašumą. Azija bei Pietų Amerika patraukė autorių dėmesį ir dėl to, jog šie regionai ofšorinių įmonių kontekste nėra lyginami, aptariami, nors yra plačiai žinomi kaip tinkamos ir paklausios

lokacijos ofšorinio verslo plėtrai ir kūrimuisi. Todėl natūraliai buvo priimtas sprendimą dėl šių dviejų regionų.

Taip pat dėl pasirinktų šalių, apsisprendimui padėjo statistiniai duomenys (Statista, 2021), pagal patraukliausių valstybių ofšoriniam verslui Šiaurės Amerikoje ir Azijoje. Duomenys atskleidė, jog tai – Indija, Kinija, Malaizija bei Kolumbija, Argentina, Brazilija. Daugiausia mokslinės informacijos ir atliktų tyrimų buvo galima rasti apie Kiniją ir Indiją, nes tai populiariausia kryptis visame pasaulyje, tačiau apie kitas pasirinktas šalis (Malaiziją, Braziliją, Argentiną ir Kolumbiją) surasti informacijos buvo sudėtinga. Nepaisant didelio kiekio ofšorinių įmonių darbo centrų kūrimosi Pietų Amerikoje, žemynas informacijos kiekiu vis dėlto nusileidžia Azijos regionui, ir pasižymi mokslinės literatūros stoka, susijusia su Pietų Amerikos regiono įmonių plėtra ir tendencijomis.

Dar viena svari priežastis imties siaurimui ir Azijos bei Pietų Amerikos nagrinėjimui yra ta, jog ofšorinių įmonių registravimas yra įmanomas ne tik itin populiariose ir moksliniuose straipsniuose plačiai aptariamose tradicinėse salų ar nykštukinėse ofšorinėse jurisdikcijose, kaip Gibraltaras, Andora ar Meno sala, tačiau ir kitose valstybėse, pvz. JAV, Kanadoje, Kolumbijoje, Argentinoje, Kinijoje, Indijoje, Šveicarijoje, Olandijoje ar kitose Europos valstybėse. Taigi, imties siaurinimas iki dviejų regionų ir valstybių, neimant į tyrimo imtį salų, paįvairina perspektyvą, iš kurios yra žiūrima į ofšorinį verslą, kadangi ofšorinės įmonės kuriamos ne tik salose ar nykštukinėse ofšorinėse jurisdikcijose.

Autorės pastebėjo, kad dauguma mokslinių tyrimų yra atlikta analizuojant ofšorinio verslo sistemos ar tendencijų pagal lokaciją vertinimą. Todėl iš esmės tyrimo rezultatai - ofšorinio verslo plėtros tendencijos, bus pateiktos analizuojant ir lyginant du pasaulio regionus, tačiau autorių nuomone, to pakanka, kad būtų galima šias tendencijas pritaikyti viso pasaulio ofšorinio verslo plėtrai, nes tendencijos yra atsikartojantis pasirinkimas, ir autorės tas tendencijas pastebėjo lyginant 6 valstybes.

3. OFŠORINIO VERSLO PLĖTRA PIETŲ AMERIKOS IR AZIJOS REGIONUOSE

Parengus tyrimo metodologiją ir išsikėlus uždavinius galima tikslingai judėti link ofšorinio verslo plėtros analizės Pietų Amerikos bei Azijos regionuose. Tiriamojoje dalyje autorės nagrinėja atskirai visas dviejų regionų atstoves – valstybes, siekiant įsigilinti į valstybės ekonomiką, ofšorinio verslo aplinką, kultūrinius ir bendrus skiriamuosius valstybės bruožus. Išanalizavus tyrimo imties ofšorinio verslo aplinką, lyginant valstybes tarpusavyje yra prieinamos išvados ir vertinamos tendencijos, vyraujančios Pietų Amerikos ir Azijos regionuose.

3.1. Ofšorinio verslo plėtros analizė Pietų Amerikos ir Azijos regionuose

Dažnai atvejais kuriant ofšorinį verslą, į užsienio valstybes žiūrima kaip į pigesnę darbo jėgą siūlančią teritoriją, į kurią galima perkelti žemesnės kvalifikacijos ir mažos vertės darbo vietas, tačiau tikroji vertė yra, jog ofšorinė įmonė sudaro galimybes pagreitinti verslo procesus, išplėsti pajėgumą ir greičiau siekti pasaulinio lygio veiklos rezultatų. Daugelyje istorijų, susijusių su nepavykusiomis ofšorinio verslo iniciatyvomis, dalyvauja įmonės, siekiančios siaurų ir trumpalaikių išlaidų mažinimo tikslų, o ne siekio kurti ilgalaikę ir efektyvumą didinančią strategiją. Kadangi vis daugiau įmonių atsižvelgia į tikruosius ofšorinio verslo motyvus, svarbu įvertinti didžiausią iššūkį - kur įmonė gali sėkmingai plėtoti savo veiklą konkurentų atžvilgiu? Svarbiausia, kad jie turi pasirinkti įvertindami šiuolaikinę dinamišką rinką ir jos galimybes. Remiantis 2021m. statistika, populiariausios valstybės Azijos regione ofšoriniam verslui kurti yra Indija, Kinija ir Malaizija. Šios valstybės vertinamos pagal verslo aplinką, ekonominę padėtį, darbuotojų prieinamumą ir žmonių darbo įgūdžius. Kalbant apie toliau mūsų nagrinėjamą Pietų Amerikos regioną, populiariausių valstybių ofšorui sąrašė yra tokios valstybės kaip Brazilija, Argentina, Kolumbija. Šių migracijų pagrindinės priežastys yra išskirtiniai įgūdžiai, kultūrinių skirtumų privalumai, darbo užmokesčio infliacija Indijoje, infrastruktūros pažanga didmiesčiuose, sparti rinkos plėtra Malaizijoje, išplėtotą gamybą Kinijoje bei mažesnis vidutinis atlyginimas Lotynų Amerikos valstybėse (Statista, 2021).

Priešingai dažnai nuomonei, jog Azijos ofšorinio verslo teritorijos, tokios kaip Kinija, koncentruota į gamybą, bei Indija ir kai kurios Pietryčių Azijos dalys, koncentruotos ties paslaugų teikimu, ne tik siūlo mažesnes sąnaudas pagrindinių operacijų palaikymui, tačiau tapo vietomis, kurios leidžia tobulėti verslui ir skatina didesnę našumą kitose srityse. Daug ekonominių tyrimų apie Azijos vaidmenį pasaulio ekonomikoje sutelkti ties makroekonominiais pokyčiais, tačiau ignoruojama gilesnė ekonominė integracija, susijusi su kapitalo, prekių, paslaugų, technologijų ir darbo rinkų vystymu, kurie iš esmės lemia įmonių strategijų ir organizavimo pokyčius. Todėl autorės bandė didesnę dėmesį atkreipti į šias spragas ir analizuoti šalių patrauklumą ofšoriniam verslui.

Indija, esanti viena iš trijų valstybių Azijos regione pagal ofšorinių įmonių plėtrą ir populiarumą, paklausumu ofšorinio verslo steigimui lygiuojasi su Kinija bei Malaizija. Šios valstybės analizuojant tendencijas vertinamos pagal verslo aplinką, ekonominę padėtį, darbuotojų prieinamumą ir įgūdžius (Statista, 2021). Indijos valstybė, antroji pagal populiaciją valstybė pasaulyje, yra viena atviriausių ekonomikų visame pasaulyje ir traukia užsienio investuotojus kurti ofšorinį verslą, siekiant pagrindinio tikslo – optimizuoti mokesčių mokėjimą, taip siekiant efektyviau naudoti turimas lėšas, sumažinti savo kaštus gamybinei veiklai, įskaitant siekį įsigyti pigesnę darbo jėgą (Spilker ir kt., 2021). Pasak Mikšio (2016), „<...> efektyvesnis lėšų panaudojimas suprantamas ne tik kaip didesnis pelningumas, bet ir kaip paprastesnės integravimosi į tarptautines prekybos bei finansų rinkos galimybės“. Nepaisant to, Indijoje įsteigtos įmonės pasiteisina investavimo ir holdingo tikslais. Holdingo kompaniją įsteigus neapmokestinamose zonose, galima papildomai uždirbti iš sutaupyty mokesčių.

Tarp populiariausių ofšorinių zonų minimi tokie Indijos miestai, kaip Čėnėjus (gyventojų – 7,088 mln.) ir Hiderabadas (gyventojų – 6,81 mln.), kuriuose daugiausia koncentruojamasi ties paslaugų teikimu (IT paslaugos, skambučių centrai) ir darbo jėga ženkliai pigesnė nei ofšorinės įmonės registracijos valstybėje esančių specialistų, o ir infrastruktūra, lyginant su kitais Indijos miestais, smarkiai išplėtoti (Spilker ir kt., 2021). Nuo pat 1980-ųjų, Indijos IT sektoriaus augimas ir pažanga buvo dramatiška bei nuolat kylanti. Remiantis teorinėje dalyje pateiktais Lewins ir Peeters (2016) tyrimų rezultatų lentelės duomenimis, Indija, atsiskirianti dideliu procentiniu atotrūkiu nuo kitų valstybių, yra patraukliausia vieta plėtoti ir veikti ofšoro pagrindu veikiančioms IT įmonėms.

Mark Kobayashi-Hillary (2005) išskyrė kelias pagrindines tendencijas, kuriomis remiantis ofšorinis verslas renkasi keltis į Indiją:

- Vyriausybės politika ir politinė atmosfera palankiai priima užsienio investicijas;
- Indija darosi labiau globali;
- Spartus technologijų vystymasis;
- Įmonių strateginiai planai kuriantis patenkina lūkesčius ilgalaikėje perspektyvoje

Nepaisant JAV programinės ir techninės įrangos prekybos bendrovės „IBM“, kuri turi 16 ofšorinių centrų ir 175 000 darbuotojų bei vadybos konsultavimo įmonės „Accenture“ su 95 000 darbuotojų Indijoje, didžiausi Indijos ofšorinių įmonių paslaugų teikėjai, kuriuose dirba po 25–30 000 darbuotojų, yra didesni nei dauguma Europos viduje veikiančių korporacijų, tokių kaip „BT“, „Capgemini“, „LogicaCMG“, „Xansa“, „HSBC“ ir „Atos“ bei panašiai (Knights ir Jones, 2007).

Stebint "už krantų" vykstančią ofšorinio verslo plėtrą Indijos valstybėje, pastebima labai aktuali pasaulio visuomenės problema: tautinė, rasinė ar religinė netolerancija tarp iš užsienio atvykusių darbuotojų ir vietinių (Spilker ir kt., 2021). Pasak Spilker ir kt., (2021), buhalterinės apskaitos įmonėms, turinčioms biurus įvairiose pasaulio dalyse, toks vyraujantis požiūris į žmogų neigiamai paveikia produktyvumą ir, galiausiai, paslaugą teikiamą klientui. Nepaisant pasitaikančių neigiamų situacijų, pastebimas Indijos gyventojų pasitikėjimas vakarietiškomis įmonėmis, nepriklausomai nuo jų dydžio ar žinomumo pasaulinėje rinkoje.

Apibendrinus, Indija yra tinkama terpė paslaugas teikiančioms įmonėms kurtis regione dėl palankių sąlygų užsienio investicijoms ir verslo plėtrai, siekiant optimizuoti mokesčius ir efektyviai naudoti lėšas.

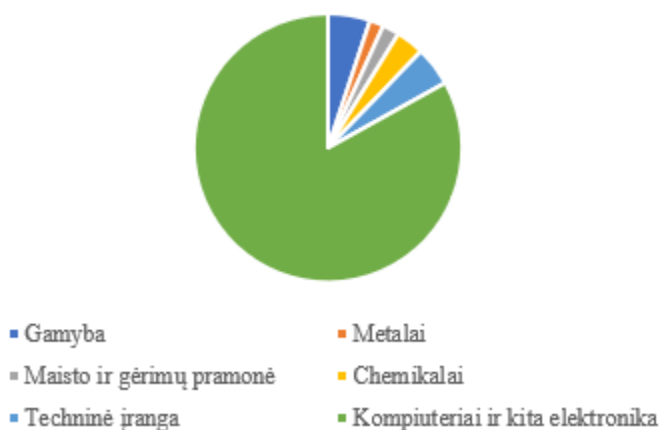
Kita, populiari ofšorinio verslo kryptis Azijoje, ypač JAV įsikūrusioms įmonėms yra **Kinija**. Iš beveik 14 mln. darbuotojų, įdarbintų JAV tarptautinių bendrovių filialų, daugiau darbuotojų (1,7 mln., 12 proc. visų darbuotojų) dirbo Kinijoje nei bet kurioje kitoje šalyje. Be to, apie pusė šių darbuotojų (753 000 arba 45%) dirba Kinijos gamybos sektoriuje (USITC, 2017). Šią statistiką lėmė 10-25% mažesnis Kinijos darbo užmokestis, palyginus su JAV, bei didesnis gamybos našumas ir lyderystė elektronikos sektoriuje. Nuo 2004 m. Kinija yra didžiausia pasaulyje elektronikos produktų eksportuotoja, pranokusi Jungtines Valstijas. Ypač pažymėtina,

kad šalies eksporto portfelis sparčiai gerėja – skaitmeninė plataus vartojimo elektronika ir mobilioji telekomunikacijų įranga tapo Kinijos antru pagal dydį didžiausiu eksportu.

2 Paveikslas

JAV užimtumo Kinijos gamybos sektoriuje sudėtis 2014 m.

JAV užimtumo Kinijos gamybos sektoriuje
sudėtis, 2014



Šaltinis (USITC, 2017)

JAV priklausančios įmonės Kinijos gamybos sektorių naudoja įvairioms sritims. Kaip pavaizduota 2 paveiksle, JAV įmonės plačiausiai apima Kinijos elektronikos sektorių. Tarptautinės įmonės siekia neatsilikti nuo technologijų pažangos, tad vis daugiau įmonių priklauso nuo Kinijos elektronikos, kurią naudoja kaip pirminį produktą savo produkcijai ar importuoja pardavimui vidaus ar tarptautinėje rinkoje.

Be gamybos funkcijos, tarptautinės įmonės perkelia IT/IS funkcijas į Kiniją. Yra keturios pagrindinės sritys apimančios perkeliamas įmonės funkcijas:

- “Back Office” - darbo užmokesčio, apskaitos, finansų analizės, mokesčių rengimo, audito, dokumentų ruošimo ir duomenų laikymo funkcijos;
- “Front office” - marketingo ir klientų aptarnavimo plėtra steigiant skambučių centrus, interneto svetaines, skirtas klientų aptarnavimo kokybei užtikrinti;

- Operacijų skyriai – skirti viešiesiems pirkimams, atsargoms, jų laikymui ir prekių tiekimo grandinei.

Kitas motyvas kurti ofšorinį verslą Kinijoje yra ne tik darbo jėgos perkėlimas į užsienį siekiant sutaupyti išlaidų, bet ir mokslinių tyrimų bei plėtros galimybės. Pasaulinio lygio Kinijos mokslininkai atkreipė didelį tarptautinių įmonių iš JAV ir Vakarų Europos dėmesį, o daugelis ten sutelkia savo investicijas į aukštos kokybės mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą (MTTP). Įvertinus mažesnes darbo sąnaudas ir mokestines paskatas, dažnai atvejais pagrindinė priežastis yra talentai ir kvalifikuoti darbuotojai. Kinijos Žmogiškųjų išteklių ir socialinės apsaugos ministerijos (MHRSS) duomenimis, žemyninėje Kinijos dalyje yra daugiau nei 200 milijonų kvalifikuotų darbuotojų, iš kurių daugiau nei 50 milijonų yra aukštos kvalifikacijos darbuotojai (MHRSS, 2021). Kinijos kultūra taip pat turi privalumų renkantis vietą ofšoriniam verslui kurti. Tyrimai ir mokslininkų įžvalgos įvardija Kinijos verslo aplinkai būdingus bruožus, kurie apibūdina prioritetus ir įpročius darbo aplinkoje. Nors ir platus apibendrinimas visos tautos darbo kultūros gali būti pavojingas, jis vis tiek gali padėti apsvarstyti ir įsigilinti į šalį, kurioje planuojama steigti verslą. Pastebėta, kad Kinijai būdingas gana didelis galios atstumas, o tai reiškia, kad pirmenybė teikiama į hierarchiją orientuotai organizacijai, centralizuotai valdžiai ir formaliems darbo santykiams. Tokia darbo kultūra ir darbuotojų aukštas kvalifikacijos lygis yra gana svarbus veiksnys renkantis vietą kurti ofšorinį verslą, nes pigesnės darbo jėgos ir silpnesnės ekonomikos valstybių yra ne viena, tad technologinės plėtros galimybė ir aukštas kvalifikacijos lygis tampa tuo veiksniumi, kuris nulemia šį sprendimą ir pritraukia užsienio investuotojus.

Remiantis UNCTAD paskelbta 2021 m. Pasaulio investicijų ataskaita, tiesioginių užsienio investicijų (TUI) įplaukos į Kiniją 2020 m. padidėjo 6 %, (iki 149 mlrd. USD), palyginus su 141 mlrd. USD 2019 m. Tai taip pat buvo sėkmingų pandemijos suvaldymo priemonių ir greito atsigavimo rezultatas. Paslaugų sektorius paskatino augimą, sudarantį daugiau nei 70% įplaukų; užsienio investicijos ypač paspartėjo su technologijomis susijusiose pramonės šakose. Siekdama paskatinti investicijas, vyriausybė išplėtė TUI atvirų pramonės šakų skaičių, panaikino užsienio investicijų į pagrindines pramonės šakas apribojimus. Šie rodikliai patvirtina, jog Kinijoje užsienio investicijoms verslo aplinka yra itin palanki ir jos smarkiai išauga kiekvienais metais dėl stipraus gamybos sektoriaus bei itin sparčios technologijų pažangos.

Sekanti, viena iš trijų populiariausių ofšorinio verslo valstybių Azijoje – **Malaizija**. Pasak Montes ir Cruz (2020), Malaizijos, kartu su Tailando ir Singapūro ekonominiai rodikliai jau nuo septintojo dešimtmečio pabaigos buvo išpūdingiausi Pietryčių Azijos regione. Šios šalys laikomos vienos atviriausių ekonomikų regione ir labiausiai priklausomos nuo užsienio investicijų, kadangi dėl jų gali realizuoti savo poreikius ir pramonės plėtros tikslus.

Malaizija yra laikoma viena iš patraukliausių ofšorinio verslo valstybių Azijoje iškart po Indijos ir Kinijos. Joje gyvena 32,7 milijonai žmonių ir buvo labiausiai žinoma dėl didelio valstybės projekto Multimedia Super Corridor (MSC), besidriekiančio nuo sostinės Kvala Lampūro iki naujo oro uosto į pietus nuo jo. Ši ekonominė zona apima išmanius miestus Cyberjaya ir Putrajaya su puikia susisiekimo infrastruktūra ir ryšio priemonėmis. MSC buvo įkurtas siekiant paspartinti šalies skaitmeninės ekonomikos augimą, kadangi tai yra speciali ekonominė zona, skirta palaikyti inovatyvią IT pagrįstą industriją ekosistemą, bei šalies skaitmeninės ekonomikos augimą. Dėl šio priežasties Malaizijos potencialas gali būti tiek IT paslaugos, tiek programinės įrangos. Malaizija pagrindines operacijas vykdo su Britų mergelių salomis ir Indonezija. Taip pat ji turi savo tarptautinį ofšorinį finansų centrą – Labuaną, kuris buvo paskelbtas 1990 m.. Labuanas yra Malaizijos federalinė teritorija, siūlanti mokesčių lengvatas per tarptautinį verslo ir finansų centrą.

Kadangi Malaizijoje daugiausia musulmonų gyventojų, ši tauta tampa pageidaujama vieta daugeliui islamo pasaulio valstybių. Taip pat Malaizijos privalumas yra kalbų įgūdžiai, nes darbuotojai kalba pagrindinėmis Azijos kalbomis (Klimek, 2020). Taigi, Malaizijos verslo paslaugų teikėjai siūlo aukštos kvalifikacijos darbuotojus politiškai stabilioje, daugiakalbėje aplinkoje (Chartered Accountants, 2015).

Pasak Bastide (2019), užsienio kapitalo antplūdis pavertė ofšorinę gamybą pelningiausia Malaizijos pramonės šaka. Eksporto gamyboje dirba du trečdaliai visos užsienio darbo jėgos. Malaizijos patrauklumui užsienio investicijoms įtaką daro mokesčių politika, šalies raštingumo lygis, infliacijos lygis, prekybos atvirumas, stabilus valdymas (Bastide, 2019). Tačiau Malaizija patraukli ne tik gerai išvystyta fizine infrastruktūra, teisine „ekosistema“, mokesčių politika ar lengvai prieinamų ir aukštos kvalifikacijos specialistų būriu. Jos patrauklumas taip pat priklauso nuo kokybiškų IT ir transporto tinklų, logistikos, darbo įstatymų, įmonių paslaugų, laisvosios prekybos zonos ir daug kitų.

Apibendrinant Azijos regiono populiariausias ofšorinio verslo kryptis, galime daryti išvadas, kad nors šios valstybės yra besivystančios, jos gali pasiūlyti išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, gerai išvystytą IT sektoriaus rinką, patogią infrastruktūrą ir atvirą ekonomiką. Keliantis į Azijos regioną, reikia atkreipti dėmesį į kultūros skirtumus ir kalbą šalyje. Malaizijos gyventojų daugumą sudaro musulmonai, tad Islamo šalims ši vieta gali būti puikus variantas perkelti veiklą ir išvengti kultūrinių skirtumų. Amerikos valstybėms, Azijos regiono ofšoriniai centrai puiki galimybė perkelti veiklą ir išplėsti klientų įvairovę tarp viso pasaulio, priartinti gamybą prie Afrikos regiono ir Europos. Praktika rodo, kad įmonės tuo naudojasi, nes JAV korporacijų darbuotojų didžioji dalis dirba Kinijoje bei Indijoje. Taigi, galvojant apie ofšorinio verslo plėtrą, Azijos regionas turi svarių priežasčių patekti į apsisprendimo diskusiją.

Kalbant apie sprendimo priėmimą siekiant įvertinti palankius regionus ofšoro plėtrai, svarbu išanalizuoti ir kitus žemynus. Pietų Amerika taip pat turi populiarių, ofšorinio verslo mėgstamų lokacijų – Kolumbija, Brazilija ir Argentina. Šios valstybės, statistikos duomenimis (Statista, 2021) yra populiariausia kryptis Pietų Amerikos regione, todėl autorės remiantis moksline literatūra atliks šių šalių analizę ofšorinio verslo plėtros kontekste. Remiantis KPMG analize, 2017 Pietų Amerikoje ofšorinis verslas išsiplėtė 10%.

Nagrinėjant Pietų Amerikos žemyno valstybių verslo aplinką, **Kolumbijos Respublika** išsiskiria patrauklumu kurti ofšorinį verslą, dėl keleto priežasčių. Ketvirtoje didžiausioje valstybė Pietų Amerikoje gyvena 49,65 mln. žmonių, ir, pasak Aparicio (2016), milžiniškas gyventojų kiekis ir augimas proporcingai sudaro didesnę darbo rinką ir didesnę skaičių kvalifikuotų žmonių šioje didžiulėje ekonomikoje. Pasak Aparicio (2016), Kolumbija, lyginant su Lotynų Amerikos žemyne esančiomis valstybėmis yra laikoma stabilia ir palankia jurisdikcija verslui steigti ir priimti užsienio investicijų kapitalą. Ši valstybė yra laikoma viena atviriausių ekonomikų žemyne. Pastaraisiais metais buvo pastebimi vyriausybės išlaidų mažinimai, fiskalinių sveikatos rodiklių mažėjimai ir biudžeto reformų nebuvimas, todėl šios besivystančios valstybės ekonominės laisvės balas krito. Tačiau, tai nesustabdė valstybės nuo kryptingo kapitalo judėjimų, investicijų ir viešųjų pirkimų rinkos liberalizavimo (IOEF, 2021).

Remiantis Aparicio (2016) atliktu verslumo tyrimu, prieita išvada, jog Kolumbijoje sparčiai daugėja entrepreneurų su inovatyviomis idėjomis ir kad inovatyvi verslumo veikla yra glaustai susijusi su ilgalaikiu ekonomikos augimu. Ypač pastebima tendencija, jog Kolumbijoje

steigiamos įmonės susijusios su programinės įrangos kūrimu, informacinėmis technologijomis, biuro darbais. Svarbu paminėti, jog ofšorinio verslo plėtrai Kolumbijos valstybėje padeda valstybės studentų siekis gauti geresnį akademinį išsilavinimą, dirbti vakarų šalių įmonėse ir gerinti anglų kalbos žinias (Franz, 2016). Ir, skirtingai nuo kitų tradicinių verslo perkėlimo į užsienį vietų (ofšorinių įmonių), Kolumbijos paslaugų teikimo rinka siūlo aukštos kokybės darbo ir kainos balansą.

Nepaisant teigiamos ir pozityvios pusės verslo kūrimui ir plėtojimui Kolumbijos valstybėje, yra ir neigiama pusė. Pasak Franz (2016) daugelyje Lotynų Amerikos šalių tebevyksta diskusijos, kaip išspręsti milžiniškas ir išsisknijusias ekonominės, socialinės ir politinės problemas, kurias sukelia ne tik nelegali narkotinių medžiagų pramonė, taip pat korupcijos politinėje bei ekonominėje erdvėje klestėjimas. Plėtojant mintį apie neigiamą verslo plėtos ir steigimo pusę, galime remtis Franz (2016) nuomone, jog Kolumbija tampa vis populiariesne rinka ofšorinių verslų gamybos centrų atsidarymui ir veikimui, o tai ilgalaikėje perspektyvoje kelia konkurencingumą tarp įmonių ir daro valstybę mažiau patrauklia naujoms ofšorinėms įmonėms.

Kita ofšorinių verslų mėgstama valstybė, trečioji pagal gyventojų skaičių valstybė Pietų Amerikoje – **Argentina**. Pasak Gaya, (2017), šalyje yra geras kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas, gera ryšių infrastruktūra konkurencingomis kainomis, politinis stabilumas ir geresnė gyvenimo kokybė lyginant su kaimynėmis. Autorius taip pat paminėjo, kad Argentina turi gerą tarptautinę reputaciją kai kuriuose sektoriuose – reklamos, garso ir vaizdo paslaugų, programinės įrangos. Norint eksportuoti prekes yra tikimybė susidurti su tokiais iššūkiais kaip žmogiškojo kapitalo formavimas orientuotas į paslaugas, nes paprasčiausiai nėra laisvos darbo jėgos. Argentinoje gerai išsivysčiusi programinės įrangos kūrimo (verslo valdymo, saugumo, vaizdo žaidimų) ir kompiuterių paslaugų teikimo (konsultacijos, taikomųjų programų kūrimas) sektoriai. Šiuolaikiniame pasaulyje, sparti informacinių technologijų pažanga ir plėtra leido nuotoliniu būdu teikti paslaugas, todėl dėl šio sektoriaus stiprumo daug ofšorinių įmonių keliasi į Argentiną dėl kvalifikuotų darbuotojų ir siekio padidinti konkurencingumą.

Kita nagrinėjama Pietų Amerikos regiono valstybė, **Brazilija**, užima aukštą vietą pasaulinėje verslo procesų užsakomųjų paslaugų (BPO) ir informacinių technologijų užsakomųjų paslaugų (ITO) rinkose. Brazilija yra Lotynų Amerikos lyderė ofšoriniam verslui ir užsakomosioms paslaugoms steigti bei jos patrauklumas šioje srityje didėja. Skirtingai nuo Lotynų

Amerikos šalių, tokių kaip Meksika ir Argentina, Brazilijos ekonomika ir skambučių centrų rinka augo, nepaisant pasaulinės finansų krizės (Network Business Weekly, 2010).

Brazilija siūlo puikią lokaciją logistikos centrams, kurie galėtų aptarnauti tarptautinius klientus Lotynų Amerikoje ir Šiaurės Amerikoje. Tokius prekybinius ryšius palengvina ir Mercosur laisvosios prekybos susitarimas, kuris leidžia Brazilijai ir jos kaimynėms keistis produktais be didelių importo tarifų. Šis susitarimas skatina ekonominę plėtrą, tarptautinę prekybą bei bendradarbiavimą su kitomis užsienio valstybėmis, tad jis atvėrė duris ne tik tarp pačių Pietų Amerikos valstybių, tačiau sukūrė pagrindą bendradarbiavimui ir su kituose žemynuose esančiomis užsienio valstybėmis.

Norint perkelti „back office“ paslaugas į Braziliją, geriausias pasirinkimas būtų rasti tiekėją, siūlantį platų palaikymo galimybių spektrą, nes tokiu būdu visi poreikiai bus patenkinti pagal vieną paslaugų sutartį. Rinkoje išskiriamos 4 pagrindinės Brazilijos biuro paslaugos, kurios idealiai tinka užsakomųjų paslaugų teikimui.

Įdarbinimo, žmogiškųjų išteklių paslaugos: pasamdyti gerus specialistus gali būti iššūkis naujoje rinkoje, tačiau dirbant su Brazilijos buveinės paslaugų teikėju, kuris siūlo įdarbinimo ir samdymo paslaugas, lengviau juos pasiekti, dėl tokių įmonių sukurto tinklo ir žinių apie vietinę darbo rinką. Paprastai su įdarbinimu susijęs paslaugų teikėjas teiks profesionalias darbdavių organizavimo paslaugas Brazilijoje, o tai reiškia, kad jie galės samdyti darbuotojus užsienio įmonės vardu per savo vietinę įmonę.

Įmonės formavimas: pradėdant įmonės steigimo procesą, „back office“ paslaugų teikėjo pagalba Brazilijoje, proceso užbaigimo laikas žymiai sutrumpėja, nes užsienio įmonė supažindinama su visomis įprastomis administracinio proceso sunkumais. Taip pat užtikrinama, kad būtų laikomasi reikalavimų, pašalinant teisinių problemų riziką ateityje.

Teisinės paslaugos: Aukštos kokybės įmonių teisinio konsultanto paieška Brazilijoje yra dar viena svarbi „back office“ paslauga, kurią gali užsisakyti užsienio kompanija ir paslaugų teikėjas padeda susidoroti su daugeliu Brazilijos teisinės sistemos ypatumų. Taip pat suteikiama svarbių patarimų kuriant ir vykdamą veiklą. Tai gali apimti, pavyzdžiui, apie tai, kokio tipo subjektą steigti ir su kokiais vietiniais partneriais bendradarbiauti, bei nuolatinės konsultacijas dėl teisinių pakeitimų, turinčių įtakos verslui.

Apskaita ir mokesčiai: atsakomybės už apskaitą ir mokesčius perdavimas trečiosios šalies paslaugų teikėjui pašalina didelę administracinę naštą – atsižvelgiant į tai, kad „back-office“ paslaugų teikėjas Brazilijoje garantuoja šią funkciją pagal paslaugų sutartį. Kadangi Brazilijos mokesčių sistema žinoma dėl savo sudėtingumo ir yra nuolat keičiama, apskaitos ir mokesčių perkėlimas, naudojantis užsakomųjų paslaugų sutartimi, gali padėti supaprastinti pagrindines vidines operacijas.

Brazilijos IT darbo jėga yra stipri ir, kaip įrodo pavyzdžiai, puikiai tinka skambučių centro palaikymui ir infrastruktūros valdymo paslaugoms. Per pastarąjį dešimtmetį Brazilija įsitvirtino kaip geriausia Pietų Amerikos skambučių centro veiklos vieta, sukūrusi galimybę tarptautiniams investuotojams, norintiems optimizuoti savo bendrųjų paslaugų centrus, tačiau ir sutaupyti. Brazilija yra patraukli BPO vieta dėl draugiškos verslo kultūros, didelės ir patyrusios darbo jėgos bei nedidelių apribojimų BPO pramonei. Be to, per pastaruosius kelerius metus sparčiai išaugo investicijos į BPO paslaugas. Brazilijos bendrasis vidaus produktas yra didžiausias iš visų Lotynų Amerikos ir Karibų jūros šalių, 2020 m. jis siekia 1,4 trilijono JAV dolerių. Pastaraisiais metais vis daugiau užsienio įmonių kuriasi Brazilijoje ir perkelia savo IT bei techninės pagalbos operacijas. Kadangi, dauguma žmonių kalba kitomis kalbomis, nėra sunku rasti specialistų klientų aptarnavimui. Perkelti pagalbines operacijas į Braziliją lėmė ir klestintis informacinių technologijų sektorius ir aukštąjį išsilavinimą įgijusi, technologijų sritį išmananti darbo jėga.

Apibendrinus nagrinėtas Pietų Amerikos valstybes, galima teigti, jog nors ir Azija kurį laiką buvo pirmaujantis regionas renkantis ofšorinio verslo kryptį, jau kurį laiką užsakomųjų paslaugų versle, vyrauja Pietų Amerikos regiono valstybės, kurios siūlo palankias sąlygas tokiam verslui kurti. Daugelis JAV įmonių, įskaitant „Globant“, „Toptal“, „Scalable“ pasinaudojo Pietų Amerikos valstybėmis kaip ofšoriniais centrais savo būsimiems plėtros projektams. Šios valstybės turi pažangius informacinių technologijų ir verslo centrus bei specialistų įdarbinimo įkainiai yra daug mažesni, o tai yra Pietų Amerikos šalių stiprioji pusė pritraukiant užsienio investicijas.

3.2. Ofšorinio verslo tendencijų vertinimas Pietų Amerikoje ir Azijoje

Darbo autorės remdamosi moksline literatūra, 3.1. poskyryje stengėsi pateikti kuo išsamesnę analizę apie pasirinktas šalis, kad galėtų atlikti palyginimo metodą ir išskirti esmines

charakteristikas, lemiančias ofšorinio verslo plėtrą šiuolaikiniame pasaulyje. Toliau tekste minima informacija ir palyginimai yra atliekami remiantis 3.1. dalyje aptarta moksline literatūra ir autoriais.

Svarbu paminėti tai, jog nepaisant didelio kiekio ofšorinių įmonių darbo centrų kūrimosi Pietų Amerikoje, žemynas informacijos kiekiu nusileidžia Azijos regionui, kadangi ryškiai pastebima tendencija, jog vyrauja mokslinės literatūros stoka, susijusi su Pietų Amerikos regiono ofšorinių įmonių plėtra ir tendencijomis.

Palyginimo metodui atlikti, autorės parengė privalumų ir trūkumų lenteles, kuriose analizuojamos, šalių imties charakteristikos, kūrimosi motyvai ir priežastys, kodėl užsienio investicijos keliauja į Azijos bei Pietų Amerikos regionus. Remiantis privalumų ir trūkumų lentelių išvadomis, darbo autorės parengė ofšorinių įmonių tendencijų sąrašą, kur sugretinami žemynai įvertinant ir įvardijant tendencijas, kurios vyrauja šiuolaikiniame pasaulyje.

5 Lentelė

Regionų privalumai, lemiantys užsienio valstybių norą steigti ofšorinių įmonių darbo centrus

AZIJA	PIETŲ AMERIKA
Kinija	Brazilija
<ul style="list-style-type: none"> - Mažesnės darbo sąnaudos; - Rinkos dydis; - Lyderė elektronikos ir IT srityse; - Išvystyta infrastruktūra; - Platus gamybos sektorius; - Darbuotojų kvalifikacija ir įgūdžiai; - Minimali alga; 	<ul style="list-style-type: none"> - Žemas vidutinis atlyginimas ir pragyvenimo išlaidos; - Tarptautinės prekybos prieiga prie kitų Pietų Amerikos regiono valstybių; - Išvystyta infrastruktūra; - Didelė, įvairi rinka, daug išteklių; - Minimali alga;
Malaizija	Argentina
<ul style="list-style-type: none"> - Atvira ekonomika; - Daugiakalbė šalis; - Dauguma gyventojų – musulmonai; - Kvalifikuoti, išsilavinę darbuotojai; - Gerai išvystyta infrastruktūra; 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalifikuota darbo jėga; - Išvystyta infrastruktūra; - Tarptautinė reputacija;

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Indija	Kolumbija
<ul style="list-style-type: none"> - Didelė ir pigesnė darbo jėgos pasiūla; - Atvira rinka; - Kvalifikuoti darbuotojai; - Didelė dalis gyventojų kalba angliškai; - mažesnės gamybinių kaštų išlaidos; - Gerai išvystyta infrastruktūra; 	<ul style="list-style-type: none"> - Didelė darbo rinka; - Kvalifikuoti darbuotojai; - Motyvacija siekti aukštojo išsilavinimo ir tobulinti anglų kalbos žinias; - Aukštos kokybės paslaugos;

Sudaryta darbo autorių remiantis 3.1. analizuota mokslinė literatūra : Spilker ir kt. (2021), Lewins ir Peeters (2016), Mark Kobayashi-Hillary (2005), MTTP, MHRSS (2021), Montes ir Cruz (2020), Chartered Accountants, 2015, Bastide (2019), IOEF (2021), Aparicio (2016), Franz (2016), Gaya (2017)

Aukščiau sudaryta 5 lentelė apibendrina pasirinktų regionų stipriausias puses, kurias svarbu apsvarstyti planuojant investuoti į išskirtas atstoves šalis (regionus), įvertintas kaip palankiausias kurti ofšorinę įmonę. Šie privalumai lemia tendencijas įmonių kūrimuisi ir apsisprendimui, į kurias užsienio lokacijas verčiausia kelti savo verslą.

Prieš aptariant išskirtus privalumus, yra svarbu paminėti, kad visos ofšorinio verslo kryptys, kuriuose yra perkeliamas verslas yra besivystančios ekonomikos su gerai išvystyta infrastruktūra. Taip pat gamybiniai kaštai, darbo jėga - yra pigesni, o šalyse vyrauja didelė ekonominė nelygybė. Žinodamos šiuos aspektus ofšorinių verslų savininkai naudojami tokių ekonomikų teikiama privalumais. Vienas iš privalumų - rinkos dydis. Kalbant apie Kolumbiją, šalis yra laikoma viena atviriausių ekonomikų žemyne. Pastaraisiais metais vykstantys vyriausybės išlaidų mažinimai, fiskalinių sveikatos rodiklių mažėjimas ir biudžeto reformų nebuvimas nesustabdė valstybės nuo kryptingo kapitalo judėjimų, investicijų ir viešųjų pirkimų rinkos liberalizavimo. Nagrinėjant Kinijos rinką, Kinijos ekonomika nuosekliai augo pastaruosius tris dešimtmečius. Patekti į Kinijos rinką gali būti sudėtinga, tačiau sudarius užsakomųjų paslaugų sutartį, sumažėja sunkumai kuriant verslą. Vertinant Brazilijos rinką, tai šešta pagal dydį populiacija su sparčiai augančia vidurine klase. Ši valstybė vertinama, kaip atvira užsienio investicijoms. Taip pat tą patvirtina tam tikros nuostatos susijusios su užsienio įmonėmis - įmonės

gali remti užsienio darbuotojų vizas, jos gali būti įregistruotos Brazilijoje, nebūnant fiziškai šalyje, procesas gali būti baigtas naudojant įgaliojimą. Naujoji vyriausybė paskelbė remianti užsienio investicijas Brazilijoje ir yra itin skatinanti verslą, suteikdama pasitikėjimo užsienio įmonėms, kurios yra suinteresuotos įsitraukti į vietos rinką. Malaizija taip pat yra atvira užsienio verslininkams, kas yra privalumas tiek ofšorinio verslo steigėjui, tiek pačiai valstybei, kadangi atviros ekonomikos dėka, Malaizija sukuria darbo vietas ir didina šalies pajamas, o verslininkai vykdo verslo plėtrą sutaupant daug išlaidų. Kalbant apie Indiją, antrą pagal gyventojų skaičių valstybę pasaulyje, šalies rinka labai orientuota į programinės ir techninės įrangos kūrimą, informacinių technologijų sektorių. Šis faktorius byloja apie valstybės darbo jėgos pasiūlą, jog darbo rinkoje gausu kvalifikuotų darbuotojų.

Nors Argentinoje gyventojų skaičius yra labai didelis, priešingai nei jau minėtose valstybėse, ofšorinio verslo įmonėms gali pritrūkti paslaugų sektoriaus darbo jėgos. Taip yra todėl, nes didelė dalis darbuotojų dirba Argentinos kapitalo įmonėms ir laisvų rankų nelieka užsienio verslininkams. Tad populiacijos dydis neturėtų būti lemiantis rodiklis – jis gali būti palankus ieškant darbuotojų ir vertinant paklausą, tačiau taip pat ši ypatybė gali apsunkinti patekimą į rinką bei neatspindėti realios darbo jėgos, kuri galėtų dirbti užsienio įmonėje.

6 Lentelė

Ekonominiai rodikliai

	Kinija	Malaizija	Indija	Brazilija	Argentina	Kolumbija
Minimalus atlyginimas (2021)	360.01\$ (Pekinas)	286,84\$	2.40\$ * (dieninis)	195,95\$	290,18\$	262.70\$
BVP (2020)	14,72 trln. \$	336.7 mlrd. \$	2.62 trln.\$	1.44 trln.\$	383.1 mlrd.\$	271.3 mlrd.\$
Nedarbas (2021)	4.9%	4.5%	6.9%	13,2%	9.6%	12.1%

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Išsilavinimo lygis	97% (2018)	95% (2019)	74% (2018)	93% (2018)	99% (2018)	96% (2020)
Skurdo lygis (2020)	0%	8,4%	6%	12,8%	42%	37,5%
Infliacija (2021)	1.5%	2.2%	4.48%	10.67%	52.1%	4.58%

Sudaryta darbo autorių remiantis (Bloomberg tax, Trading economics, Statista, Nasdaq, The Worldbank šaltiniais)

**Indijoje nustatyta minimali riba dieniniam darbo užmokesčiui ir nei viena valstija negali mokėti mažesnio dieninio atlyginimo.*

Vienas iš stipriausių motyvų renkantis lokaciją ofšoriniam verslui kurti, kuris nagrinėjamas visame darbe, yra sąnaudų mažinimas. Visų, 5 lentelėje išskirtų valstybių, laikomų populiariausiomis kryptimis, minimalus atlyginimas yra daug mažesnis nei Šiaurės Amerikos ar Europos valstybėse (žiūrėti 6 lentelę). Nagrinėjamos valstybėse pragyvenimo išlaidos didžiuosiuose miestuose yra žymiai mažesnės ir šis skirtumas lemia mažesnius darbuotojų atlyginimus bei pigesnius verslo išteklius. Nepaisant to, jog Kinijoje darbo sąnaudos kiekvienais metais išauga apie 12%, vis tiek yra mažesnės nei Europoje ar JAV. Prieš šešerius metus Brazilijos ekonomika patyrė didelį nuosmukį. Ji lėtai atsigavo 2017-2020m. ir kai 2020 m. užklupo pandemija, BVP vėl sumažėjo 4,1%. Realas yra silpna valiuta, palyginti su doleriu (3 paveikslas), o nedarbas yra aukštas – 13,2% (6 lentelė). Pasaulinė pandemija 2020 m. neigiamai paveikė viso pasaulio ekonomiką, tad ne išimtis ir tyrime paimtos šalys. Statybos ir gamybos pramonės šakos yra vienos iš pagrindinių Malaizijos BVP šaltinių, tad nenuostabu, kad 2020 m. pirmąjį ketvirtį šis rodiklis sumažėjo beveik per pus ir siekė beveik 337 mlrd. \$ (6 lentelė). Šie veiksniai taip pat prisideda prie mažesnių atlyginimų ir užsakomųjų paslaugų išlaidų.

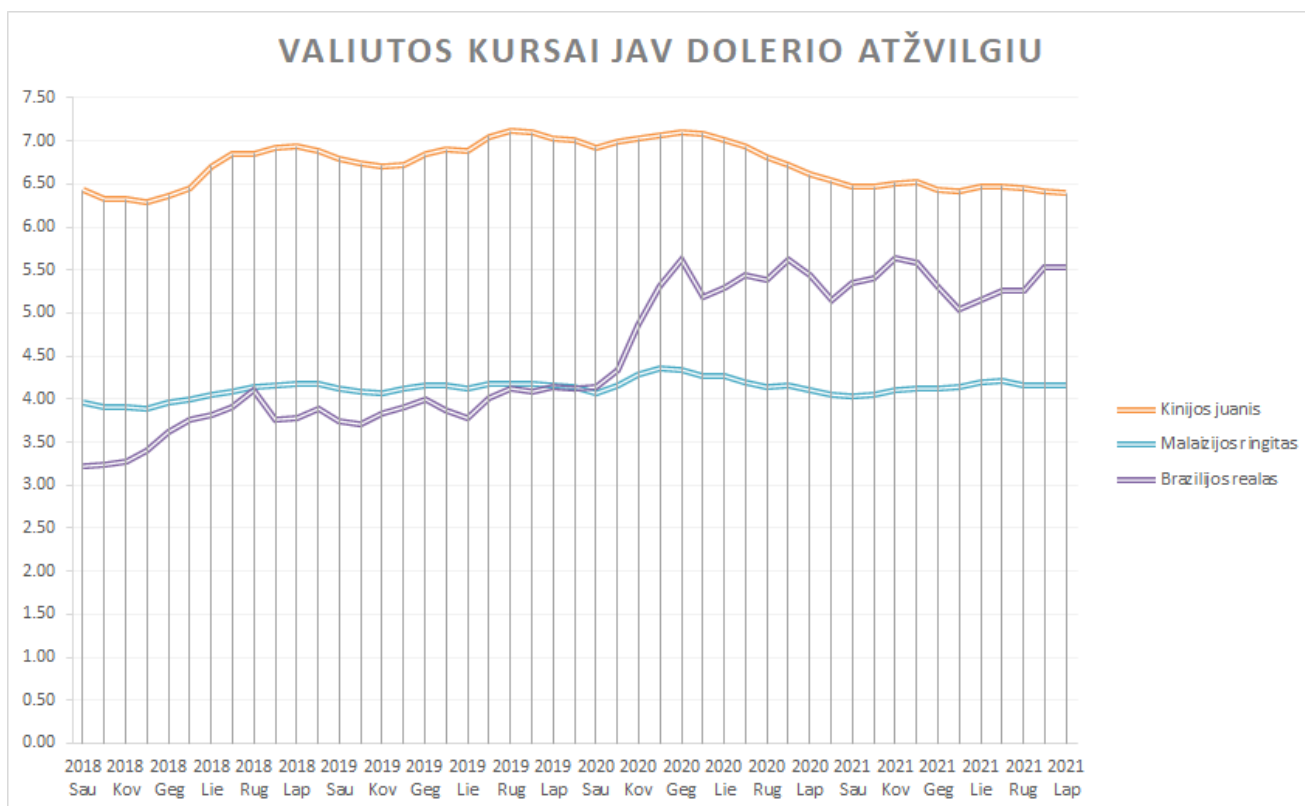
Kadangi visame darbe išskiriamas sąnaudų mažinimas kaip pagrindinis ofšorinio verslo privalumas, darbo autorės išanalizavo kiekvienos pasirinktos valstybės valiutų pokyčius ir jų įtaką kuriant verslą. Aukščiau pateiktoje 6 lentelėje analizavome minimalų atlyginimą JAV doleriais, tad ir valiutų pokytį žemiau lyginame dolerio atžvilgiu. Visoms šešioms valstybėms pasirinkome

2018-2021 m. mėnesių valiutos kurso vidurkį, tam kad galėtume analizuoti kiekvienos valiutos tendencijas bei valiutos pokyčius lemiančius veiksnius.

Šiuo atveju, doleris laikomas daug stipresne valiuta, nes nagrinėjamų valstybių valiutų atžvilgiu, jo vertė rinkoje ženkliai pakilusi. Stiprėjantis JAV doleris leidžia nusipirkti daugiau užsienio valiutos nei anksčiau ir lemia didesnę perkamąją galią. Kadangi vietinėms kainoms užsienio šalyse JAV ekonomikos pokyčiai didelės įtakos nedaro, už stiprų dolerį galima nusipirkti daugiau prekių ar paslaugų konvertavus į vietinę valiutą. Šiuo atveju investuotojas turi daugiau disponuojamų pajamų, verslo bendros sąnaudos mažėja ir galima uždirbti didesnę pelną.

3 Paveikslas

Kinijos, Malaizijos ir Brazilijos valiutos kursai JAV dolerio atžvilgiu



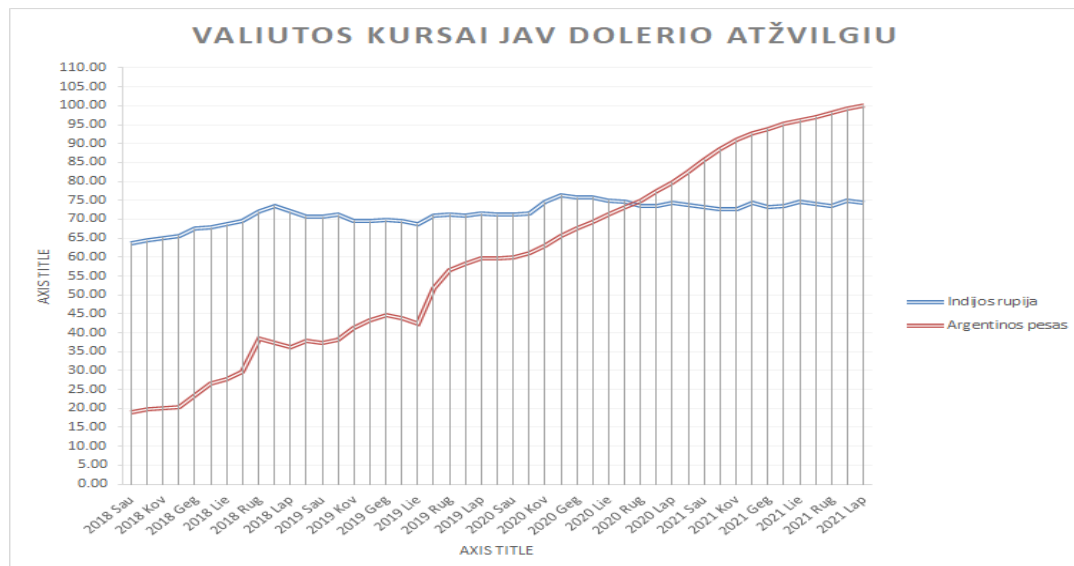
Sudaryta darbo autorių remiantis (Xe, X-rates šaltiniais)

Remiantis 3 paveikslu pateiktu viršuje, Brazilijos realas stipriai nukrito 2020 m. pradžioje ir nors kritimas sustojo tų pačių metų pavasarį, valiuta yra gan nestabili. Šiais metais Brazilijos

realas yra viena prasčiausiai besivystančių pasaulio valiutų. Staigus nuosmukis susijęs su politine situacija, koronaviruso krize bei augančia infliacija (Reuters, 2021). Kaip teigia Brazilijos vyriausybė, valiuta sustiprės, kai užsienio investuotojai pakankamai pasitikės šalies ekonomikos augimo stiprumu ir tvarumu. Šias prognozes jie paremia eksportu, kuris nepaisant pasaulinės pandemijos, išlieka stiprus ir siejamas su ekonominiu atsigavimu. Brazilijos realas nuo sausio prarado apie 30% savo vertės dolerio atžvilgiu, vyriausybės deficitas pasiekė naujas viršūnes, tad kaip teigia valstybės valdžia ir analitikai, užsienio investicijos turėtų itin stiprų poveikį valstybės ekonomikos atsigavimu (McGeever, 2021). Kaip ir anksčiau analizuota darbe, vienas iš Brazilijos tikslų yra pritraukti užsienio investicijas. Be to žinant dabartinę situaciją, galima teigti, jog Brazilijoje būtų palankios sąlygos užsienio investuotojams. Tuo tarpu nagrinėjant Azijos valstybes ir jų panašaus valiutų kurso pokyčius, Malaizijos valiuta ringitas yra stabilus. Paskutinis ryškus pokytis buvo 2016 m., tačiau staigus nuosmukis itin stipriai nepaveikė, ir ekonomikos pagrindai išliko tvirti (Reuters, 2016). Kinijoje juanis sparčiai kyla iki stipriausio lygio per šešerius metus. “Maybank” analitikai teigia, kad šiuo metu svarbu išlaikyti dolerio ir juanio kursą stabilų. Prognozuojama, jog dėl augančio prekybos pertekliaus, kapitalo įplaukų ir dolerio valiutos cirkuliavimo Kinijoje, juanis turėtų išlikti stabilus. Nors ir jis yra sustiprėjęs, tai vis tiek silpnesnė valiuta dolerio atžvilgiu, nei Brazilijos realas ar Malaizijos ringitas. Pateikti duomenys 6 lentelėje rodo, jog iš pasirinktų šalių, Kinijoje minimalus atlyginimas yra didžiausias, tačiau tai kur kas mažesnė suma nei Europos ar Šiaurės Amerikos valstybėse. Be to Kinija išsiskiria iš kitų pasirinktų valstybių žemiausiu infliacijos lygiu ir aukščiausiu BVP.

4 Paveikslas

Indijos ir Argentinos valiutos kursai JAV dolerio atžvilgiu



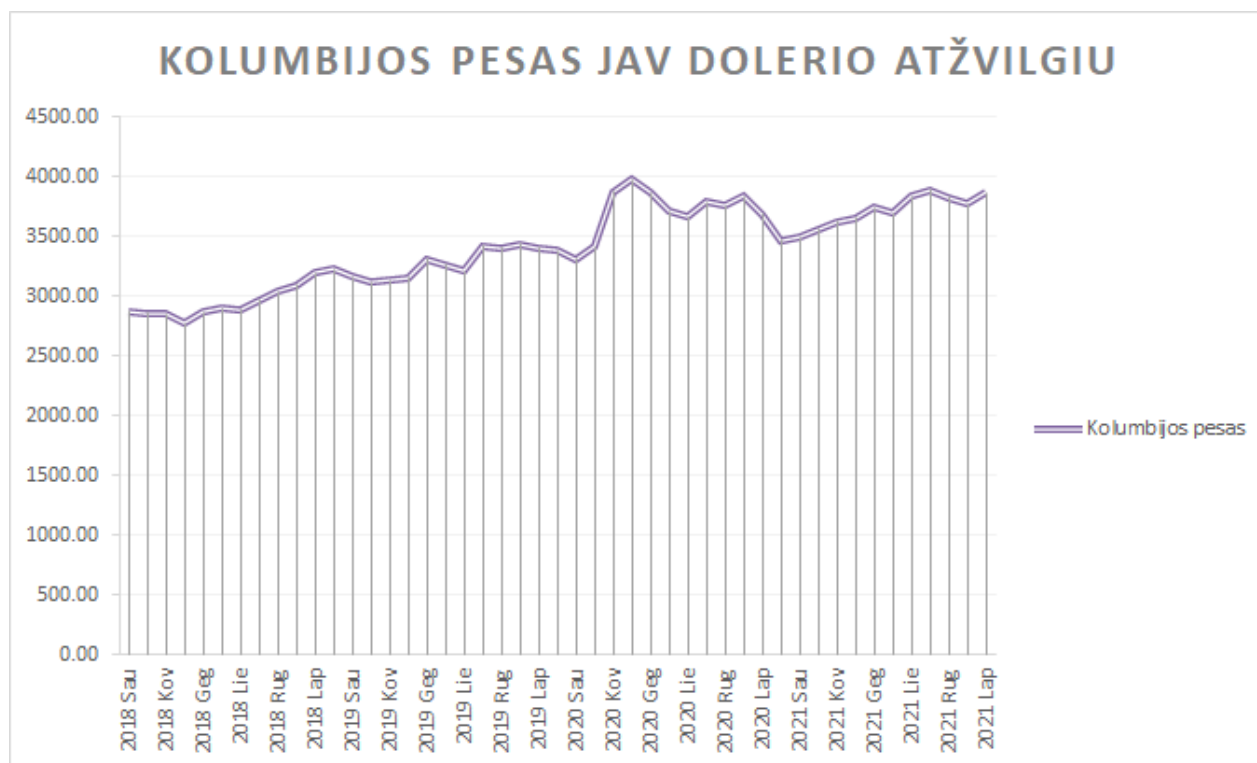
Sudaryta darbo autorių remiantis (Xe, X-rates šaltiniais)

Lyginant visas šešias valstybes, Argentinos infliacijos lygis, valiutos kurso pokytis bei skurdo lygis yra prasčiausi rodikliai. 2021 m. infliacija Argentinoje siekia net 52.1%. Toks infliacijos lygis neigiamai paveikia valiutos kursą, kuris dolerio atžvilgiu 2018 m. pradžioje buvo apie 20 pesų, o pastaraisiais mėnesiais taip nukrito, jog 100 pesų galima nusipirkti už vieną dolerį. Įvertinus tokį staigų valiutos nuvertėjimą, valstybė yra ekonomiškai nestabili, didelė tikimybė, kad valiutos nuvertėjimas tęsis toliau. Investuotojai linkę vengti tokios valiutos ar laikyti ją ilgą laiką, tad kurti verslą tokiomis sąlygomis gali būti itin nepraktiška, žiūrint į ateitį ir perspektyvas, o ne vien tik į faktą, jog išlaidos bus mažesnės ar perkamoji galia didesnė. Analizuojant Indijos rupijos pokytį, jis yra nežymus, palyginus su pesu. Rupija yra gan silpna dolerio atžvilgiu, per paskutiniuosius trejus metus jos kursas laikėsi apie 70-75 rupijas vienam doleriui. Minimalus dienos atlyginimas yra labai žemas, tad Indijoje būtų mažesnės sąnaudos nei Kinijoje ar Malaizijoje, lyginant valiutos kursą bei minimalų atlyginimą. Be to, Indija antroji valstybė iš pasirinktųjų pagal BVP 2020 m., kuris siekia 2,6 trilijonų JAV dolerių. Indija tapo greičiausiai augančia besivystančia ekonomika pasaulyje ir tikimasi, kad per ateinančius 10–15 metų ji bus viena iš trijų didžiausių pasaulio ekonominių galių (IBEF, 2021). Svarbu pažymėti, jog

išsilavinimo lygis Indijoje yra prasčiausias, tačiau šiam rodikliui didžiausią įtaką daro už urbanistinių Indijos zonų esančios vietovės. Atsižvelgus į rodiklius, gan stabilią ekonominę šalies padėtį bei palankų valiutos kursą, Indija būtų viena išsiskiriančių valstybių kurti ofšorinį verslą.

5 Paveikslas

Kolumbijos pesas JAV dolerio atžvilgiu



Sudaryta darbo autorių remiantis (Xe, X-rates šaltiniais)

Pateiktame 5 paveiksle pavaizduotas Kolumbijos peso pokytis per pastaruosius trejus metus. 2019 m. rugpjūtį buvo skelbiama, jog valiuta nukrito iki rekordiška žemo lygio, palyginti su JAV doleriu, tačiau analizuojat diagramą, 2020 m. buvo pasiektas naujas rekordas. Nors 2020 m. trečiame ketvirtyje pastebima, jog valiuta kažkiek atsigavo, nuo 2021 m. ji vis tiek laipsniškai krenta. Kai valiuta yra tokia silpna, kaip šiuo atveju, kuomet vieno dolerio vertė skaičiuojama tūkstančiais pesų, veikti tokioje šalyje yra išties pigu, darbo atlyginimai labai žemi. 6 lentelėje pateiktais duomenimis, minimalus darbo atlyginimas siekia tik 260\$, tačiau su tokia silpna užsienio valiuta yra ir trūkumų, į kuriuos verta atsižvelgti. Pirmiausia, tokia silpna valiuta iš karto

leidžia spręsti apie prastą ekonominę valstybės būklę, aukštą infliacijos lygį bei lėtą ekonominę pažangą. Be to, eksportuoti prekes yra pigu, tačiau norint importuoti kaštai didėja dėl silpnos valiutos, tad reiktų apsvarstyti šį faktą, jei verslas yra kuriamas gamybiniais tikslais. Žinant jog doleris gali būti stiprus prieš daugelį kitų besivystančių valiutų, galbūt nereiktų rinktis kraštutinio varianto, tokio kaip Kolumbijos.

Nors darbo sąnaudos ir atlyginimai yra žymiai mažesni nei išsivysčiusiose šalyse, šios valstybės gyventojų išsilavinimo rodikliai labai aukšti (6 lentelė). Beveik visose valstybėse šis rodiklis yra arti 100%, tik Indijoje išskirtinai mažesnis – 74%. Tai dar vienas privalumas, kurį gauna ofšorinis verslas - aukštos kvalifikacijos, išsilavinę darbuotojai už mažesnę kainą. Pagal Jeong (2021) straipsnyje pateiktą lentelę su 2015 m. duomenimis apie programuotojų atlyginimą skirtingose valstybėse, matosi kaip šios profesijos darbuotojai yra nelygiai įvertinami. Minėto autoriaus lentelėje matome, kad Malaizijos programuotojų vidutinis metinis atlyginimas siekia tik 9000 USD, Kinijos, 10 000 USD, Indijos 20 000 USD. Palyginimui, tokiose šalyse kaip Japonijoje, Vokietijoje ar Jungtinėje Karalystėje, atlyginimai siekia atitinkamai 35 000 USD, 65 000 USD ir 67 000 USD (Jeong, 2021). Taigi, matome labai didelį skirtumą tarp Europos ir Azijos šalių tos pačios profesijos atlyginimą. Šiaurės Amerikos šalyse šie specialistai taip pat uždirba žymiai mažiau, pavyzdžiui Brazilijos programinės įrangos kūrėjai vidutiniškai uždirba maždaug 18 000 USD per metus, kai palyginus, JAV programinės įrangos kūrėjų vidutinis atlyginimas viršija 72 000 USD per metus (Huxford, 2021). Brazilijos ir kitų ofšorinių traukos šalių programinės įrangos kūrėjai yra daug pigesni, tačiau darbo kokybė ir kvalifikacija nenusileidžia Šiaurės Amerikos ar Europos specialistams.

Dar vienas privalumas siejantis šias valstybes yra technologijų sektoriaus išvystymas. Viena iš Kinijos ir Brazilijos vyriausybių strategijų kaip ne tik augti technologijų srityje, tačiau ir pritraukti užsienio investicijas yra technologinių parkų kūrimas, kurie bendradarbiauja su tos šalies absolventais, mokslininkais bei užsienio valstybėmis. Kinijoje yra įsikūrę kelių tipų mokslo ir technologijų parkai, padedami didelių vyriausybės paskatų, daugiausia dėmesio skiria fundamentiniams ir taikomiesiems tyrimams. Savivaldybių lygmeniu technologijų parkai yra orientuoti į gamybą ir skirti darbo vietų kūrimui bei didesnių pajamų kūrimui. Brazilijos vyriausybė siūlo mokesčių lengvatas įmonėms, kurios dirba su technologijų naujovėmis. Šalyje įkurta daugiau nei 90 technologijų parkų, kurie pritraukė tyrimų institutus ir vietines bei

tarptautines technologijų įmones. Šių technologijų parkų ir inkubatorių asociacija „Anprotec“ buvo įkurta daugiau nei prieš 30 metų ir atstovauja daugiau nei 6000 technologijų įmonių. Tokia Brazilijos technologijų infrastruktūra sukūrė dešimtis tūkstančių darbo vietų kvalifikuotiems kūrėjams. Ši technologijų darbuotojų paklausa reiškia, kad Brazilijos universitetai paruošia aukštos kvalifikacijos darbuotojus, turinčius patirties dirbant įvairiomis kalbomis ir įvairiomis platformomis. Argentina reklamos, garso ir vaizdo paslaugų, programinės įrangos sektoriuose turi gerą reputaciją tarptautiniu mastu. Galvojantys apie šias sritis daugelis renkasi Argentiną kaip ofšorinio verslo galimybę.

Nagrinėjant valstybių stipriąsias puses ir darbo sritis, svarbu išskirti gamybos ir paslaugų sektorius, kadangi dažniausiai bendrųjų paslaugų centrai kuriami būtent šioms įmonės funkcijoms atlikti. Remiantis Jungtinių Tautų statistikos skyriaus paskelbtais duomenimis, Kinija 2019 m. sudarė 28,7% pasaulio gamybos produkcijos. Bendra Kinijos gamybos sektoriaus pridėtinė vertė 2019 m. sudarė beveik 4 trilijonus JAV dolerių, o gamyba sudarė beveik 30% visos šalies ekonominės produkcijos. Brazilijos paslaugų sektoriaus veikla šių metų liepą augo sparčiausiai per aštuonerius su puse metų. Tokį spartų augimą lėmė naujo verslo kūrimas ir rekordinis užsakymų iš užsienio augimas, kuris padidino užimtumą šiame sektoriuje (Reuters, 2021).

Daugelis Europos ar JAV verslininkų gali neigiamai žiūrėti į Azijos rinką dėl kalbos barjero, tačiau skirtingos kalbos darbuotojai gali būti didelis privalumas norint plėsti klientų geografinį išsidėstymą. Malaizijoje dažnas gyventojas kalba keliomis kalbomis, pagrindinės iš jų - Malajiečių, mandarinų ir tamilų. Taip pat Malaizijoje daugumą gyventojų sudaro musulmonai, tad Islamo šalims Malaizija turėtų būti artimas kraštas, nesusiduriant su kultūriniais skirtumais. Indijoje didelė dalis darbuotojų kalba anglų kalba. Šis faktas tik palengvina ofšorinio verslo plėtrą JAV ir Europos įmonių savininkams. Tuo tarpu Kolumbijoje, kurioje pagrindinė kalba yra ispanų, buvo pastebėta motyvacija mokytis anglų kalbos ir siekti išsilavinimo.

Apibendrinant pasirinktų regionų privalumus, autorės pastebėjo pasikartojančias savybes - atvira ir besivystanti ekonomika, kvalifikuotų darbuotojų prieinamumas, gerai išvystyta infrastruktūra, mažos gamybos išlaidos, atlyginimai. Šie privalumai ir yra pagrindinės priežastys dėl ko yra kuriami ofšoriniai verslai.

7 Lentelė

Regionų trūkumai, lemiantys užsienio valstybių sprendimą steigti ofšorinių įmonių darbo centrus

AZIJA	PIETŲ AMERIKA
Kinija	Brazilija
<ul style="list-style-type: none"> – Galutinio produkto kokybė gali neatitikti standarto; – Mažai angliškai kalbančių žmonių; – Ilga procedūra įkurti ofšorinę įmonę; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aukštas skurdo/nedarbo lygis; – Sudėtinga biurokratija; – Korupcija; – Sudėtinga mokesčių santvarka;
Malaizija	Argentina
<ul style="list-style-type: none"> – Korupcijos problema; – Sudėtinga biurokratija; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aukštas skurdo/nedarbo lygis; – Mažai kalbančių anglų kalba;
Indija	Kolumbija
<ul style="list-style-type: none"> – Tautinė, rasinė, religinė netolerancija; – Korupcijos problema; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aukštas skurdo/nedarbo lygis; – Korupcijos klestėjimas; – Didelė konkurencija; – Narkotinių medžiagų pramonė;

Sudaryta darbo autorių remiantis 3.1. analizuota mokslinė literatūra: Spilker ir kt. (2021), Network Business Weekly (2010), The English proficiency index, Doing Business, Statista (2021), EF Educational First (2015m.)

Remiantis išskirtais trūkumais 7 lentelėje, matome, kad valstybėse pasikartoja ta pati problema - sudėtingas biurokratijos procesas - verslo registravimo ir valdymo įstatymų ir kitų teisės aktų reforma nepritaikyta prie ekonomikos augimo tempo, todėl užsienio įmonei gali kilti daug kliūčių. Paslaugų teikimo ir naujų procesų pradžia užtrunka, nes apimamos ilgos tiekimo grandinės. Prie šios problemos įeina ir tinkamo partnerio paieškos, kas bet kurioje šalyje gali užtrukti, bet procesą dar labiau prailgina ta pati biurokratija. Šią problemą autorės pastebėjo ir išskyrė Kinijoje, Malaizijoje ir Brazilijoje. Naujausioje Pasaulio banko metinėje ataskaitoje,

kurioje vertinamas verslo kūrimo, statybos leidimų, nuosavybės registravimo ir mokesčių mokėjimo paprastumas, šios valstybės yra žemesnėse vietose, dėl reikalingų procedūrų ir ilgesnio laikotarpio gauti leidimus. Kita opi problema, pastebėtina beveik visose šalyse - korupcija, nors šios valstybės ir yra vienos iš pirmaujančių pagal užsienio investicijų įplaukas. Vertinant pagal Transparency International korupcijos indeksą, korupcija ir organizuotas nusikalstamumas yra didelė problema Brazilijoje, Malaizijoje, Kolumbijoje ir Indijoje. Valstybių vyriausybės sunkiai kovoja vykdydamos įvairias iniciatyvas ir programas, tačiau ši problema nėra greitai ir lengvai pašalinama.

Taip pat darbo autorių pastebėta, jog pasirinktose Pietų Amerikos valstybėse skurdo lygis smarkiai aukštesnis nei Azijos šalyse. Kaip pavyzdys, Argentinoje ir Kolumbijoje šis rodiklis siekia atitinkamai 42% ir 37,5% kai tuo tarpu Kinijoje šis rodiklis yra 0%, o Indijoje – apie 6% (6 lentelė). Tam įtaką daro daug veiksnių - nesąžiningas mokesčių paskirstymas, sunkiai prieinamas švietimas, medicina, nepakankamai sukurta darbo vietų. Šią problemą valstybės stengiasi išspręsti tolygiai paskirstant vyriausybes žemę, nustatyti sąžiningą apmokestinimą. Šią problemą galima susieti ir su kitu trūkumu - nedarbo lygiu. Pietų Amerikos valstybėse jis taip pat didesnis nei Azijoje, o skirtumas tarp šių rodiklių siekia beveik 10% (6 lentelė). Galime daryti išvadą, kad Pietų Amerikos valstybės nepakankamai deda pastangų išnaudoti šalyje darbo jėgą.

Brazilija išsiskiria mokesčių sistemos sudėtingumu, nes dideli mokesčiai taikomi ne tik pajamoms, bet, pavyzdžiui, energijos vartojimui. 2015 m. rugpjūčio mėn. vyriausybė nustatė 4,50 realų priemoką už kiekvieną 100 kWh sunaudotos energijos. Be to, kad mokesčių sistema yra sudėtinga, ji skiriasi priklausomai nuo valstijos, kurioje teikiamos paslaugos. Užsienyje įsikūrusios įmonės dažnai sudaro sutartis su vietine trečiosios šalies specializuota įmone, kurios teikia patarimus mokesčių klausimais. Priešingai Brazilijai, Kinija daugelį metų nuosekliai įgyvendino verslo mokesčių reformas, su pastebimais rezultatais. Pavyzdžiui, „Doing Business 2006“ buvo įvertinta, jog įmonės Šanchajuje vidutiniškai sugaišo 832 valandas per metus ruošdamos, pildydamos dokumentaciją, skirtą mokesčiams mokėti, ir turėjo atlikti vidutiniškai 37 įmokas. Remiantis „Doing Business 2020“ duomenimis, ši statistika sumažėjo iki vos 138 valandų per metus ir 7 mokėjimų. Tad lyginant trūkumus, taip pat naudinga pamatuoti kaip valstybė sprendžia problemą ir kokie pokyčiai prognozuojami ateityje. Analizuojant mokesčių politiką Brazilijoje, šiais metais pristatytas reformos projektas, buvo nedelsiant kritikuojamas. Užsienio įmonėms

vienas iš sprendimo būdų Brazilijoje yra veikti per tarpinę kontroliuojančiąją įmonę, esančią šalyje, su kuria Brazilija turi pasirašiusi dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartį, siekiant sumažinti bendrą mokesčių našta.

Kadangi pagrindinė motyvacija steigti ofšorinį verslą yra sąnaudų sumažinimas, daugelis pamišta apie kokybės kainą. Yra įprasta manyti, kad už didesnę kainą gausime geresnę kokybę. Tai dažniausiai yra tiesa, pavyzdžiui Kinijoje perkiant gamybinę veiklą gausime prekes už labai mažą savikainą, tačiau galutinė Kinijoje pagamintų produktų kokybė ne visada gali atitikti tarptautinius standartus, ypač be griežtos kokybės priežiūros. Šioje šalyje gamybinės veiklos sektorius dirba orientuotas į kiekybę, tad reikia turėti omenyje, kad prekės gali neatitikti jūsų lūkesčių. Tačiau daugelyje analizuojamų šalių kitos paslaugos, tokios kaip IT, programinės įrangos ir kt. Yra aukštos kokybės ir suteikiamos kvalifikuotų darbuotojų.

Analizuojant skirtingų regionų trūkumus kuriant verslą, įmonėms gali kilti iššūkių globalizuojant rinkas ir bandant prisitaikyti prie užsienio aplinkos, kurioje gali būti kitokia verslo kultūra. Pastebėta, kad yra tikimybė susidurti su tokiomis problemomis kaip komunikacijos ir kultūrinės kliūtys, anglų kalbos barjeras, veiksmingos strategijos parinkimas, tinkamas vadovavimas ir valdymas, produktyvumo skirtumai. Pavyzdžiui, Šveicarijoje įsikūrusios organizacijos EF Educational First (2015m.) atlikta apklausa parodė, jog tik 4% kolumbiečių teigia galintys kalbėti angliškai. Švietimo ministerijos duomenimis, tik 1% mokinių valstybinėse mokyklose yra pasiekę vidutinį B1 anglų kalbos lygį. Jei tokia tendencija tęsis Kolumbijoje, išauga grėsmė atsidurti nuošalyje nuo pasaulinės rinkos, o tai neigiamai paveiks ilgalaikę ekonomikos plėtrą. Argentinoje vidutinis anglų kalbos lygis šalyje nėra pakankamai geras, minėtos EF organizacijos 2017 m. atliktos apklausos rezultatai parodė, jog daugumai būtų sunku bendrauti dalykine anglų kalba. Nepaisant to, pagal atliktus testus argentiniečiai vis dar pirmauja Lotynų Amerikos reitinge (The English proficiency index 2017 of Educational First), tad kalbos barjeras kuriant verslą Pietų Amerikos regione gali tapti iššūkiu. Kita vertus, Azijos valstybėse angliškai kalbančių žmonių yra daugiau. Indijoje didžiuosiuose miestuose net 87,6% žmonių kalba anglų kalba (Statista, 2019). Malaizijoje taip pat gan plačiai kalbama anglų kalba. Pagal EF anglų kalbos mokėjimo indeksą 2020, Malaizija užėmė 30 vietą iš 100 šalių, kurioje anglų kalbos mokėjimas yra vidutinis. Gilinantis į verslo aplinką, taip pat svarbu įvertinti kultūrinius bruožus ir komunikacijos ypatumus, nuo kurių priklauso valdymas ir darbo aplinka. Pietų Amerikoje verslo

aplinka bėgant metams labai vystėsi ir modernėjo, tačiau ji vis dar turi gana tradicinių bruožų. Hierarchinė sistema vis dar svarbi įmonėse, todėl vadovavimas yra aiškiai apibrėžtas ir sąmoningai deleguotas asmenims, užimantiems aukštas pareigas įmonėje. Tarp vadovų ir kitų darbuotojų įprastai yra aiški atskirtis ir natūralu bendrauti formaliai. Indijoje taip pat pastebima kultūrinė, rasinė ir religinė nelygybė ir netolerancija. Nors tokia verslo struktūra ir jos vertybės yra labai paplitusios tiek Lotynų Amerikos, tiek Azijos šalyse, ji gerokai skiriasi nuo vakarietiško tradicijų. Besivystančioje ekonomikoje taip pat galima susidurti ir su tokiais trūkumais kaip narkotinių medžiagų pramonė - pvz., Kolumbijoje. Tačiau jei verslui tai netrukdo, galbūt šis minusas nelems galutinio apsisprendimo.

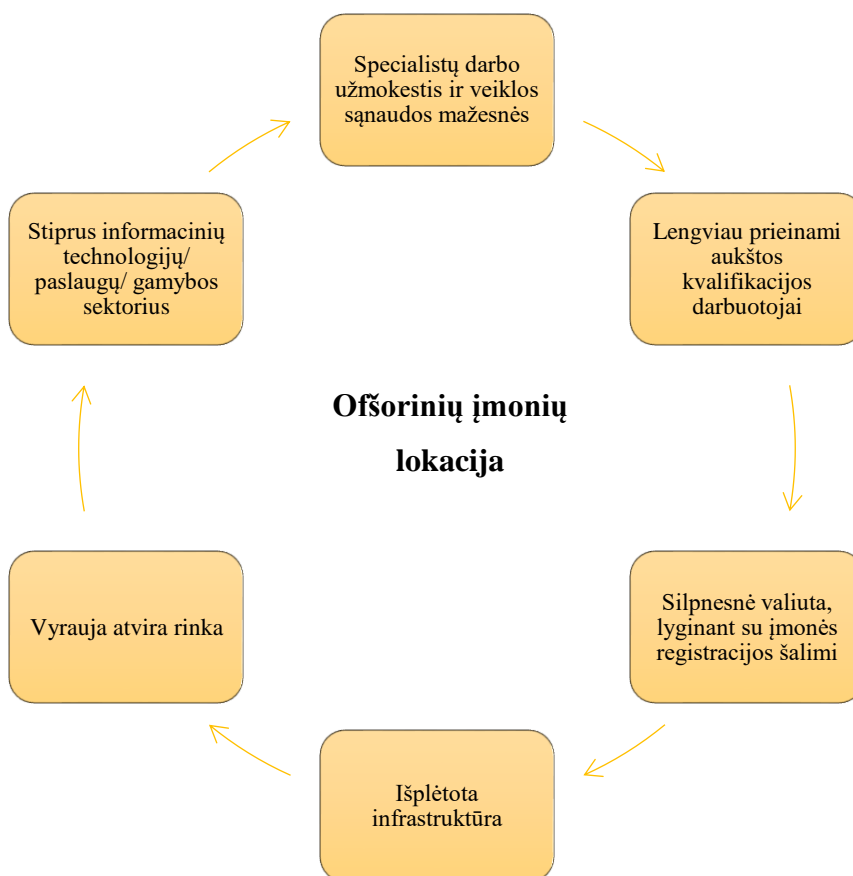
Žvelgiant į aukščiau minėtus regionų trūkumus galime pastebėti, jog trūkumai tarp valstybių koreliuoja. Kadangi šių valstybių ekonomika yra besivystanti, pastebima itin dažna problema aptariamose valstybėse yra įsišaknijusi korupcija, iššęstiniai biurokratijos procesai, aukštas žemiau skurdo ribos gyvenančių žmonių skaičius.

Apibendrinus ir sugretinus aukščiau pateiktus Pietų Amerikos bei Azijos žemynų privalumus ir trūkumus, galime teigti, jog valstybės yra sąlyginai panašios verslo kūrimo jose atžvilgiu. Panašumams tarp kontinentų milžinišką įtaką padarė globalizacijos procesai, išsivysčiusių valstybių investicijų kiekis ir pačių žemynų palankios sąlygos rinkos plėtrai ir naujų įmonių, sektorių atsiradimui. Žemynų pasikartojantys privalumai bei trūkumai atskleidė tendencijas, kuriomis remiantis užsienio valstybių atstovai renkasi įkurti ofšorinių įmonių darbo centrus.

Ofšorinio verslo tendencijos Pietų Amerikos ir Azijos žemynuose:

6 Paveikslas

Jurisdikcijų charakteristikos, nulemiančios ofšorinių įmonių kūrimosi tendencijas



Sudaryta darbo autorių remiantis Spilker ir kt. (2021), Mark Kobayashi-Hillary (2005), Montes ir Cruz (2020), Bastide (2019), IOEF (2021), Aparicio (2016), Franz (2016), Gaya (2017), Network Business Weekly (2010)

Tiesiogiai tarpusavyje susijusios jurisdikcijų charakteristikos, nulemiančios ofšorinių įmonių kūrimosi tendencijas (3 pav.):

- Ofšorui pasirenkama lokacija, kur specialistų darbo užmokestis ir veiklos sąnaudos mažesnės;
- Ofšorui pasirenkama lokacija, kurioje lengvai prieinami aukštos kvalifikacijos darbuotojai;

- Ofšorui pasirenkama lokacija, kur valiuta silpnesnė, lyginant su įmonės registracijos šalimi;
- Ofšorui pasirenkama lokacija, kur gerai išplėtota infrastruktūra;
- Ofšorui pasirenkama lokacija, kur vyrauja atvira rinka, pasirengusi priimti užsienio investicijas;
- Ofšorui pasirenkama lokacija, kurioje stiprus informacinių technologijų/ paslaugų/ gamybos sektorius;

Taigi, apžvelgiant dviejų žemynų valstybių privalumus ir trūkumus verslo aplinkai, galime pastebėti, jog tendencijos Pietų Amerikos bei Azijos žemynams tokios pat. Kadangi šie du žemynai kultūrine, religine ir tautine prasme labai skirtingi, tačiau ofšorinių įmonių tendencijos išlieka sąlyginai tokios pačios, autorės daro prielaidą, jog visame šiuolaikiniame pasaulyje, nepriklausomai nuo regiono, tendencijos vyrauja tos pačios, nes ofšorinių įmonių savininkai ieškotų pačių savybių iš šalies, tik pasirenka ją pagal verslo pobūdį, galimybes ir norimus pasiekti tikslus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Išnagrinėjus ofšorinio verslo principus, autorės pastebėjo, kiek daug skirtingų modelių turi šis verslo tipas – individualus perkėlimas, bendrų paslaugų centras, užsakomosios paslaugos, bendra įmonė. Taip pat išskyrė vidaus struktūros skirtumus ir pagrindines ofšorinio verslo formas – prekybos kompanija, ofšorinis fondas, bankas, trestas, holdingai ir kt.
2. Pasitelkus atlikto tyrimo metodologiją, lyginimo bei analizės metodus ir naudojantis moksliniais šaltiniais darbo autorės įvertino ofšorinių įmonių krypčių dėsningumą bei jų tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje. Išskirtos tokios charakteristikos kaip pigi ir kvalifikuota darbo jėga, skurdo ir išsilavinimo lygis šalyje, išvystyta infrastruktūra. Tyrimui pritaikius lyginimo metodą, išsiaiškinta, kad ofšorinio verslo traukos šalys turi daug panašumų analizuojamų charakteristikų kontekste.
3. Palyginus Pietų Amerikos ir Azijos regionus ir išanalizavus tendencijas, galima teigti, jog ofšorinio verslo plėtrai ir steigimui vis dar paklausiausios išlieka besivystančios šalys, kurių ekonomika nėra tokia pat stipri kaip šalių, kuriuose registruojamos ofšorinės įmonės.

Rekomendacijos:

1. Ofšorinių įmonių darbo centrų steigimui pasirenkant jurisdikciją, reikia sudaryti išsamią finansinių rodiklių analizę, privalumų bei trūkumų palyginimą, įvertinti darbo jėgos kainą, kvalifikuotų darbuotojų pasiūlą, rinkos dydį bei minimalų atlyginimą. Svarbu įvertinti ne tik ekonominius rodiklius, tačiau taip pat ir išanalizuoti verslo aplinką, kultūrinius ypatumus, išsilavinimo ir tarptautiškumo lygį. Ši analizė padėtų įsivertinti tinkamiausią vietą tokios įmonės steigimui, apimti kuo daugiau sričių, iš įvairių pusių pažvelgti į galimas rizikas ir nuspręsti kur verslas gali būti efektyviausias.
2. Steigiant ofšorinę įmonę, per pastarąjį dešimtmetį vis dažniau yra pasirenkamos Pietų Amerikos bei Azijos regionų valstybės, tačiau svarbu ne tik pasirinkti tokią valstybę,

kurioje būtų mažesnės sąnaudos, tačiau ir įvertinti verslo aplinką, galimybes ir perspektyvas įmonei augti. Visų analizuojamų valstybių stipriausias privalumas yra, jog palyginus su Šiaurės Amerika ar Europa, ten būtų žymiai pigiau steigti ofšorinį verslą, tačiau reiktų įvertinti tokius nagrinėtus kriterijus kaip ekonominis ir politinis stabilumas, valiutos kursas, jo pokyčiai ir infliacija. Taip pat jurisdikcijos pasirinkimas priklauso nuo tikslų, kurių siekiama, ir pačios įmonės pobūdžio. Svarbu vertinti lokaciją pagal tai, ar įmonė kuriama kaip centras, kuriame sutelktos finansų, apskaitos bei IT paslaugos, ar galbūt tai gamybiniais tikslais kuriama įmonė. Kai kurios iš analizuotų valstybių gali pasiūlyti labai pigią darbo jėgą, tačiau anglų kalbos mokėjimo lygis yra gan žemas ir būtų sunku steigti paslaugų centrą, kuris aptarnautų įmonę tarptautiniu mastu. Tuo tarpu tai galbūt nebūtų kliūtis kuriant įmonę gamybiniais tikslais, tačiau besivystančios šalys gali turėti silpną valiutą, nuolat kintantį jos kursą arba labai didelę konkurenciją gamybos sektoriuje, tad tokiu atveju atsiranda nemažai trūkumų norint plėsti verslą ir iš investuotojo pusės toks žingsnis gali būti nepraktiškas.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Amulya Gurtu , Cory Searcy, M.Y. Jaber (2016) Effects of offshore outsourcing on a nation.
2. Avinash Vashistha (2006). Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring
3. Bloomberg Tax (2021). China provinces increase minimum wages.
<https://news.bloombergtax.com/payroll/chinese-provinces-increase-minimum-wages>
4. Bogdonavičius, S., (1999), Ofšorinės firmos versle.
5. Brändle, T., & Koch, A. (2017). Offshoring and Outsourcing Potentials: Evidence from German Micro-Level Data. *World Economy*, 40(9), 1775–1806.
<https://doi.org/10.1111/twec.12439>
6. Brian C. Spilker, Bryan W. Stewart, David A. Wood (2021) Implicit Attitudes and U.S. Tax Professionals' Reliance on Offshore Tax Professionals' Recommendations
7. Carmel, E., & Tjia, P. (2005). Offshoring information technology: sourcing and outsourcing to a global workforce (p. 1). Cambridge University Press.
8. Claudia Pongelli, Andrea Calabrò (2018). Family firms' international make-or-buy decisions: Captive offshoring, offshore outsourcing, and the role of home region focus
9. David Knights, Beverley Jones (2007). Outsourcing (the) economy to India: utopian and dystopian discourses of offshoring
10. Deloitte (2021). 2021 Global shared services and outsourcing survey report.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/global-shared-services-2021-150621.pdf?logActivity=true> loitte (2021). 2021 Global shared services and outsourcing survey report.
11. Dickmann, M., Suutari, V., Wurtz, O. (2018) The management of global careers.
12. Doing business 2020 (2019). <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
13. Dominguez, D., Pantoja, O., Pico, P., Mateos, M., Alonso-Almeida, M. del M., & González, M. (2020). Panama Papers' offshoring network behavior. *Heliyon*, 6(6), e04293–e04293.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04293>

14. Felix, R., & Firat, A. F. (2019). Brands that 'sell their soul': offshoring, brand liquidification and the excluded consumer. *Journal of Marketing Management*, 35(11-12), 1080–1099. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1604562>
15. Friedman, T. (2005). The world is flat.
16. Gaya, R. E. (2017). STRENGTHENING KNOWLEDGE BASED SERVICES IN ARGENTINA. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(6), 96–123. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p96-123>
17. Gaurav Gupta, Stephen B Salter, & Philip A Lewis. (2019). Accounting Offshoring: The role of Emotional Intelligence. *Accounting and Management Information Systems*, 18(2), 145–172. <https://doi.org/10.24818/jamis.2019.02001>
18. Gintalas, A (2011). Metodologijos ir metodo samprata. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/viewFile/804/761>
19. Hansen, C., Mena, C., & Aktas, E. (2019). The role of political risk in service offshoring entry mode decisions. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4244–4260. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1518601>
20. Head, K. & Mayer, T. (2019) Misfits in the car industry: Offshore assembly decisions at the variety level
21. Hummels, D., Munch, J. R., & Xiang, C. (2018). Offshoring and Labor Markets. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 981–1028. <https://doi.org/10.1257/jel.20161150>
22. Huxford R. (2021). Outsourcing software development to Brazil: Why you should hire Brazilian developers.
23. IBEF (2021). About Indian economy growth rate & statistics. <https://www.ibef.org/economy/indian-economy-overview>
24. James D Harriss, & Peter Sherman. (2018). Is an Irrevocable Trust Really Irrevocable? Not Anymore - Decanting. *Journal of Applied Financial Research*, 1, 7–12.
25. Jeong, J. J. (2021). Success in IT offshoring: Does it depend on the location or the company? https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/f/1ferss/TN_cdi_arxiv_primary_2108_03559
26. Jongkil Jeong. (2021). Success in IT offshoring: Does it depend on the location or the company?
27. Kardelis K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, Lietuva.

28. Kraciuk, J. (2017). THE IMPACT OF OFFSHORING ON THE EUROPEAN LABOUR MARKET. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 16(3), 35–42. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2017.16.3.31>
29. Kshetri N. (2021). The evolution of the offshore outsourcing industry: Brazil versus other BRIC economies
30. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas dėl tikslinių teritorijų sąrašo patvirtinimo Nr. 344. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157288/asr>
31. Loïs Bastide, Incorporating transnational labour: Migration rent, combined relocation, and offshore production networks in Malaysia, *Migration Studies*, 2019; mnz041, <https://doi.org/10.1093/migration/mnz041>
32. Lutsyshyn Zoriana, & Mekhtiev Elnur. (2017). Offshore Financial Centers in Global Capital Flow. *Journal of International Economic Policy*, 2(27), 59–90.
33. Małgorzata Sztorc (2020). Offshoring of Business Services as a Modern Business Model for Hotel Companies Operating in a Knowledge-Based Economy
34. Maria Nițu, & Iulia-Oana Ștefănescu. (2019). Tax Havens and Offshore Centers – A Reality of the 21st Century. *Jurnalul Economic*, XXII (73), 51–62.
35. Mark Kobayashi-Hillary (2005). Outsourcing in India: the offshore advantage
36. McGeever J. (2021). Analysis: Brazil rate shock to boost real, but for how long?
37. Miečinskienė, A., Uscinovič, V., (2020) Investicinių fondų vertinimas atsižvelgiant į jų tvarumo lygį. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.038>
38. Mikšys, M. (2016). Ofšorinių bendrovių panaudojimas planuojant mokesčius: magistro darbas. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
39. Montes, M. F., & Cruz, J. (2020). The political economy of foreign investment and industrial development: the Philippines, Malaysia and Thailand in comparative perspective. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 25(1), 16–39. <https://doi.org/10.1080/13547860.2019.1577207>
40. Nasdaq (2020). Colombia minimum wage to rise 3.5% to around \$260 a month in 2021. <https://www.nasdaq.com/articles/colombia-minimum-wage-to-rise-3.5-to-around-%24260-a-month-in-2021-2020-12-29>

41. Nigel Driffield, Vijay Pereira, Yama Temouri (2013). Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana
42. Nordea, (2021). Foreign direct investment in China. <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/china/investment>
43. Peck, J. (2017). Offshore: exploring the worlds of global outsourcing (First edition., p. 1). Oxford University Press.
44. Pisani, N., & Ricart, J. . (2018). Offshoring innovation to emerging countries: The effects of IP protection and cultural differences on firms' decision to augment versus exploit home-base-knowledge. *Management International Review*, 58(6), 871–909. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0362-2>
45. Reuters (2021). Analysis: China's silence on yuan's swift gains keeps markets buzzing. <https://www.reuters.com/business/finance/chinas-silence-yuans-swift-gains-keeps-markets-buzzing-2021-10-21/>
46. Reuters (2021). Argentina inflation spikes sharply despite battle to curb prices. <https://www.reuters.com/world/americas/argentina-inflation-spikes-sharply-despite-battle-curb-prices-2021-10-14/>
47. Rimkus, V. (2019). Mokesčių optimizavimo galimybės tarptautiniame versle, panaudojant ofšorines bendroves: magistro darbas. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
48. Rinkevičiūtė, A. (2019). Holdingų apmokestinimas pelno mokesčiu: magistro darbas. Vilniaus universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
49. Science direct (2015). Establishment of China Information Technology Outsourcing Early Warning Index Based on SVR. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915016312>
50. Sigler, T., Martinus, K., Iacopini, I., & Derudder, B. (2020). The role of tax havens and offshore financial centers in shaping corporate geographies: an industry sector perspective. *Regional Studies*, 54(5), 621–633. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1602257>
51. St. Amand, S. (2017). Should I stay or should I go? The erosion of the offshore asset protection trust and the rise of its domestic analogue. *The Florida Bar Journal*, 91(6), 18.

52. Su, W., & Tan, D. (2018). Business Groups and Tax Havens. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 1067–1081. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3910-6>
53. The world bank (2020). GDP growth (annual %). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=IN>
54. Tidikis, R., (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, Lietuva.
55. Tobias Franz (2016). *Plan Colombia: Illegal Drugs, Economic Development, and Counterinsurgency – An Econometric Analysis of Colombia’s Failed War*
56. Trading economics, (2021), Inflation rate by country. <https://tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate->
57. Trading economics, (2021). Minimum monthly wages. <https://tradingeconomics.com/malaysia/minimum-wages>
58. Viorica Puscaciu, & Rose-Marie Puscaciu. (2018). Tax Havens - a Compromise between Legality and Morality. *Acta Universitatis Danubius. (Economica)*, 14(1), 179–193.
59. World population review (2021), Poverty rate by country. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/poverty-rate-by-country>
60. Zenonas Norkus ir Vaidas Morkevičius (2012). *Kokybinė lyginamoji analizė*.