

## NVO VALDYMO KONCEPTAS: SAMPRATA, PRINCIPAI IR MODELIAI

**Jurgita Mikolaitytė, Oksana Mejerė**

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai

El. paštas: o.mejere@cr.su.lt, jurgita.m@cr.su.lt

### Anotacija

Straipsnyje analizuojamas NVO valdymo konceptas, atliekant NVO vaidmens ir valdymo modelių analizę. Pa-teikiamas sisteminis požiūris į atliekamus NVO veiklos vertinimo ir valdymo tyrimus. Akcentuojamas NVO valdy-mas kaip organizacijų teorijos ir vadybos teorijų objektas. Ypatingas dėmesys skiriamas NVO valdymo tipologijai, grindžiamai sąveikos mastų bei organizacijos atvirumo/už-darymo dimensijomis, nagrinėjant užsienio mokslinėje lite-ratūroje išskiriamus politikos valdymo, antreprenerinį, at-stovaujamosios valdybos, besiformuojančios tinklaveikos bei mišrųjų NVO valdymo modelius.

**Pagrindiniai žodžiai:** NVO požymiai, NVO valdymo modeliai, atskaitomybė.

### Įvadas

XX a. pabaigoje, įsitvirtinus neoliberalios ideolo-gijos principams, stebima valstybinių valdžios insti-tucijų, privataus verslo sektoriaus ir pilietinės visuo-menės organizacijų santykių transformacija, pastarie-siems suteikiant didesnes galias dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, teikti socialines paslaugas, atstovauti ir ginti įvairių grupių interesus. Demokra-tijos deficitas, susiformavęs dėl akivaizdžios politikų priklausomybės nuo stambiojo kapitalo ir paskatinęs visuomenės abejingumą bei nepasitikėjimą valdžios priimamų sprendimų pagrįstumu, sudarė sąlygas NVO iš antraeilė veikėjų tapti aktyviais viešojo inte-reso atstovais. Didžiulis NVO indėlis ir svarbi įtaka pastebima informuojant visuomenę, formuojant socia-linių paslaugų tinklą, skatinant vyriausybės veiksmų skaidrumą ir keliant visuomenės sąmoningumo lygį. Minėti NVO vaidmens pokyčiai sąlygojo naujus iššū-kius NVO valdymui, sietinus su efektyvia, žmonių poreikius atliepiančia NVO išteklių vadyba, galių, įta-kos ir atsakomybių persikirstymu, atvirumo, skaidrumo, atskaitomybės, nešališkumo principais.

Tyrimo mokslinė problema. NVO ir šių organi-zacijų valdymo klausimai yra plačiai analizuojami užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose, tačiau pateikiama NVO apibrėžimų ir jų valdymo analizės kriterijų įvairovė apsunkina nuoseklų ir gilų NVO

valdymo koncepto supratimą. Pažymėtina, kad Lietu-vos mokslininkai, nagrinėjantys NVO fenomeną (Ja-kutytė, 2012; Žalimienė ir Rimšaitė, 2007; Senikaitė, 2006; Zaleskienė ir Rutkauskienė, 2003; Bučaitė-Vil-kė ir Motiejūnaitės, 2011; ir kt.) daugiausiai dėmesio skiria NVO dalyvavimo viešajame valdyme raiškos tyrimams, tačiau beveik nenagrinėja NVO valdymo modelių. Taigi, reikalinga sistemingesnė NVO valdy-mo modelių ir struktūrinių elementų analizė naujojo viešojo administravimo kontekste. Straipsnyje nagri-nėjamas NVO valdymas kaip organizacijų teorijos ir vadybos, bet ne biheavioristinės, komunikacijos ir organizacinės elgsenos teorijų objektas, todėl analizė neapėmė suinteresuotųjų šalių sąveika grindžiamų NVO valdymo modelių.

**Tyrimo objektas** – NVO valdymo konceptas.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti NVO valdymo kon-ceptą, atliekant NVO vaidmens ir valdymo modelių analizę, orientuotą į valdymo struktūrinių elementų nagrinėjimą ir apimančią atskaitomybės, kaip valdy-mo proceso, vertinimą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apžvelgti NVO požymius bei vaidmens poky-čius, pristatant skirtingas mokslininkų pozicijas NVO kaip socialinių paslaugų teikėjų atžvilgiu.
2. Atskleisti NVO valdymo koncepto kompleksišku-mą ir kontekstualumą, susisteminant naujųjų vie-šojo administravimo paradigmu kontekste atlie-kamus tyrimus bei analizuojant skirtingus NVO valdymo modelius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė analizė, lyginamoji analizė.

### NVO vaidmens viešajame valdyme konceptu-alizavimas

NVO terminas pirmą kartą buvo pavartotas 1945 m. kuriant Jungtinių Tautų organizaciją, pripažinusią poreikį pelno nesiekiančioms ir valstybės administra-cinėms struktūroms nepavaldžioms privačioms gru-pėms, keliančioms socialinius uždavinius, suteikti patariamąjį vaidmenį (Willetts, 2002).

Įprastai NVO yra siejamos su trečiojo sektoriaus arba pelno nesiekiančiomis organizacijomis. Nors pati NVO samprata neturi vieningo apibrėžimo, visuotinai sutariama, kad ji apima organizacijas teikiančias paslaugas atskirties grupėms, gina jų interesus, rūpinasi aplinkosauga, teikia socialines paslaugas ir rūpinasi bendruomenės plėtra (Cleary, 1997). Kita vertus, svarbu suprasti, kad NVO nėra vienintelis galimas terminas apibrėžti organizacijoms, priklausančioms vadinamajam trečiajam sektoriui. Kaip tvirtina Salamon (cituojama iš NVO teisinės bazės Lietuvoje problematika. NVO koncepcija Lietuvoje, 2008:4), tikslinga išskirti šiuos esminius NVO požymius:

- *institucionalizavimas* (įsisteigimas vienokia ar kitokia teisine forma);
- *privatumas*, t. y. institucinė nepriklausomybė nuo vyriausybės (valdžios);
- *pelno neskirstymas* (t. y. galimybės skirstyti pelną nariams ar dalininkams nebuvimas);
- *savivalda*, t. y. NVO yra kontroliuojamos remiantis vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės;
- *savanoriškumas*, t. y. neprivaloma narystė NVO.

Kitaip tariant, NVO išskirtinumą bendroje socialinių institucijų sistemoje užtikrina tai, kad jos kuriamos be valdžios iniciatyvos, veikia vadovaudamosi savanoriškumo principu ir yra steigiamos laisva žmonių valia bei skirtos užtikrinti ir realizuoti organizacijos narių ir jos klientų poreikius.

Pažymėtina, kad NVO, pirmiausia susiformavusios kaip savitarpio pagalbą ir paramą teikiančios organizacijos, atsižvelgdamos į glaudesnio pilietinės visuomenės ir valdžios institucijų bendradarbiavimo ir partnerystės poreikį sprendžiant specifinių sričių problemas, išplėtė savo funkcijų lauką iki paslaugų teikimo ir viešojo intereso atstovavimo.

Užsienio mokslinėje literatūroje plėtojamos dvi opozicionuojančios, NVO, kaip socialinių paslaugų teikėjų, veiklos vertinimo perspektyvos:

- *pirmosios pozicijos* šalininkai pabrėžia NVO pranašumus valstybinių institucijų atžvilgiu. Teigiama, kad NVO reaguodamos į valstybinės valdžios ir ekonomines nesėkmes, praplėsdamos paslaugų teikimo sferą ir pritaikomumą konkrečiam vartotojui, tarsi užpildo atotrūkį tarp standartizuotų paslaugų teikimo, skatina konkurenciją ir efektyvumą viešųjų paslaugų teikimo procese (Weisbrod, 1975, Hansmann, 1987 cituojant iš Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002:5). Be to, NVO, priešingai nei valdžios institucijos ir privatūs paslaugų teikėjai, turi didesnę visuomeninį pasitikėjimą (Mansbridge, 1998; Lipsky and Smith, 1989–1990; Lewis, Wallace, 2000). NVO taip pat susiduria su mažesniu biurokratizmu ir atskaitomybės reikalavimais, todėl yra žymiai lankstesnės teikiant viešąsias paslaugas. NVO yra laikomos pranašesnėmis orga-

nizacinėmis formomis, galinčiomis įgyvendinti globalinę plėtrą iš apačios (Douglas, 1987). Taigi, NVO yra laikomos efektyvesniais, lankstesniais, labiau į asmenis orientuotais, kokybiškesniais ir labiau holistiniais paslaugų teikėjais, o valdžios institucijos vertinamos kaip išlaidūs, nuasmenintais, nelanksčiais ir fragmentuotais paslaugų teikėjais.

- *Antrosios pozicijos* atstovai (Kramer, 1981; Salamon, 1987 cituojant iš Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002:6) kritiškai vertina NVO funkcionalumą, išryškindami šių organizacijų filantropinį nepakankumą, glūdintį NVO ribotose ištekliuose; filantropinį prisirišimą, atspindintį NVO klientų ir projektų pasirinkimus; filantropinį paternalizmą, kuomet kontroliuojantys pagrindinius resursus gali kontroliuoti ir bendruomenės prioritetus. Toks NVO vertinimas yra grindžiamas jų supriešinimu su valstybinių institucijų sektoriumi, pabrėžiant pastarojo didesnę patikimumą, nešališkumą, teisėtumą, demokratiškumą ir profesionalumą socialinių paslaugų teikimo srityje.

Pažymėtina, kad šios nors šios pozicijos plėtoja potencialius kiekvieno (privataus, viešojo ir trečiojo) sektoriaus kaip viešųjų paslaugų teikėjo stiprybes ir silpnybes, jos negali būti universaliai taikomos. Kritikuotinas šių požiūrių siauras instrumentinis požiūris į rezultatų efektyvumą ir veiksmingumą ignoruojant socialinių vertybių (teisingumo, sąžiningumo, bendruomeniškumo, kt.) reikšmę (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002). Paslaugų naudotojai nori būti daugiau nei pirkėjai; jie nori išsaugoti savo kaip piliečių vaidmenį, todėl NVO veiklos analizė turi apimti ne tik paslaugų teikimo, bet ir interesų atstovavimo ir gynimo aspektą. NVO gali atstovauti silpnų ir marginalizuotų grupių interesams kaip tarpininkai arba plėtoti šių grupių socialinį kapitalą siekiant įgalinti jas reikalauti daugiau tiesioginio atsiskaitymo iš valdžios institucijų.

### **NVO valdymo koncepto kompleksiskumas**

Moksliniame diskurse vyraujanti NVO valdymo modelių ir jų klasifikacijų įvairovė, reprezentuojanti universalių valdymo principų paiešką, atskleidžia šio koncepto kompleksiskumą ir kontekstualumą.

Bendriausia prasme valdymas yra suprantamas kaip administravimo vadyba ir yra tiesiogiai siejamas su strateginių sprendimų priėmimu (Ott, 2001). Daugelis mokslininkų (Carver, 1990; Tandon, 2002; Sporn, 2006; Wyatt 2004) pabrėžia būtinumą atskirti vadybą (ang. *management*) nuo valdymo (ang. *governance*), pastarąjį siejant išskirtinai su organizacijos politikos, vizijos ir strategijos planavimo galia, kurių įgyvendinimas grindžiamas kasdienine administracine veikla. Anot Wyatt (2004), valdymo ir vadybos (arba NVO

valdybos ir darbuotojų galių – *autorių patikslinimas*) atskyrimas užtikrina efektyvų organizacijos funkcionavimą ir viešuoju interesu grįstų sprendimų priėmimą.

Kita vertus, pažymėtina, kad toks kategoriškas galių ir jas turinčių organizacijos subjektų atskyrimas skatina hierarchizuotą, kontrole ir nuleidžiamomis taisyklėmis grįstą biurokratinį valdymą. Tuo tarpu Naujosios viešosios vadybos ir Gerojo valdymo (angl. *good governance*) principų taikymas viešajame sektoriuje, pakeitęs ilgą laiką dominavusią biurokratinio valdymo praktiką, skatina iš naujo permaštyti ir įvertinti vadybos ir valdymo galių atskirtį, ieškant balanso tarp įvairių socialinių jėgų, veikėjų ir struktūrų. Kaip pažymi Bradshaw ir kt. (2007), pelno nesiekiančioje organizacijoje svarbiau turėtų būti ne subjektai, atsakingi už NVO valdymą, bet tinkamas valdymo funkcijų vykdymas, kas, savo ruožtu, sudaro prielaidas persikirstyti organizacijos valdymo funkcijas tarp įvairių jos narių ir grupių. Galių, įtakos ir atsakomybių persikirstymas gali būti sąlygotas tiek organizacijos dydžio, tiek išorinės aplinkos pokyčių. Geras valdymas pirmiausiai sietinas su efektyvia, žmonių poreikius atliepiančia NVO išteklių vadyba, grindžiama atvirumu, skaidrumu, atskaitomybės, nešališkumo principais (Eyong, 2001).

Sisteminga užsienio mokslininkų atliekamų NVO valdymo naujųjų viešojo administravimo paradigmu kontekste analizė atskleidžia jų dvejopą kryptingumą:

1. *tyrimai, orientuoti į valdymo struktūrinių elementų nagrinėjimą* (Block, 1998; Callen and Falk, 1993; Ingram; 2003; Murray and Tassie, 1994 ir kt.): tyrimo objektas yra NVO valdyba, jos sudėtis ir funkcijos; tikslas – pateikti rekomendacijas efektyvesniam funkcijų ir atsakomybių vykdymui.
2. *tyrimai, apimantys valdymo procesų analizę* (Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1992; Herman & Heimovics, 1990; Ostrower & Stone, 2001, kt.): tyrimo objektas – sprendimų priėmimo ir atskaitomybės procesai bei sąveika tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų, atsižvelgiant į vidinės valdžios kaitą ir išorinės aplinkos faktorius.

Pažymėtina, kad Pasaulinės nevyriausybinėse organizacijų asociacijos sukurtame NVO etikos ir elgesio kodekse (angl. *Code of Ethics and Conduct for NGO*), bandoma pateikti universalų, unifikuotą NVO valdymo modelį, mažiau dėmesio skiriant sprendimų pri-

ėmimo procesams ir atskaitomybės formų įvairovei. Minėtame dokumente teigiant, kad veiksminga valdymo struktūra ir stiprus, aktyvus valdymo organas yra NVO tvirtumo ir gebėjimo įgyvendinti savo misiją bei pasiekti tikslus pagrindas, įvardijamos pagrindinio šio organo funkcijos, apimančios organizacijos krypties nustatymą, organizacijos veiklos apibrėžimą, jos atitikimo misijai stebėjimą, atsakomybę už žmoniškųjų ir finansinių išteklių gavimą ir panaudojimą organizacijos misijai įgyvendinti bei organizacijai išlaikyti, pasitikėjimo ir teisinių reikalavimų tenkinimo priežiūrą, bei pateiktos rekomendacijos jo struktūrai, siūlant vengti šeimos ryšiais susijusių asmenų ir daugiau kaip vieno samdomo darbuotojo buvimo valdyboje (Code of Ethics and Conduct for NGO, 2004).

Tačiau šio straipsnio autorės laikosi pozicijos, kad sprendžiant NVO valdybos struktūros ir sudėties klausimus tinkamiausia vadovautis situatyvine prieiga, įgalinančia plėtoti lankstų, į individualaus atvejo aplinkybes atsižvelgiantį valdymo modelį. Taigi teigta, kad lyginamoji teorinių NVO valdymo modelių analizė leis ne tik sistemingai konceptualizuoti užsienio mokslinėje literatūroje stebimą įvairovę, bet ir paskatins NVO plėtoti savo organizacijos specifiką atitinkantį dinamišką valdymą.

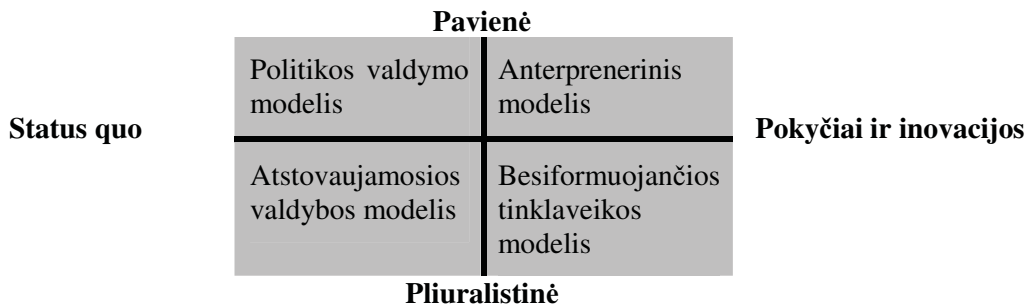
## NVO valdymo modeliai

Vieną reikšmingiausių NVO valdymo modelių tipologiją pasiūlė Bradshaw ir kt. (2007), išskyrę dvi lyginamosios analizės dimensijas<sup>1</sup>:

1. nusistovėjusi *versus* inovatyvi: žymi organizacijos nuoseklumo, valdymo tradicijų išlaikymo ir atvirumo pokyčiams ir inovacijoms, gerinančioms veiklos efektyvumą ir skatinančioms fundamentalius socialinius pokyčius, laipsnį.
2. pavienė (angl. *unitary*) *versus* pliuralistinė: nurodo NVO valdymo modelio pritaikymą pavienei organizacijai arba tarpusavyje susijusių organizacijų ir suinteresuotųjų šalių tinklui.

Vadovaudamiesi minėtomis dimensijomis, Bradshaw ir kt. (2007) suklasifikavo moksliniame diskurse plačiai analizuojamus NVO valdymo modelius į keturis tipus: a) pavienei organizacijai būdingas valdymas, grindžiamas stabilumo ir nusistovėjusios veiklos organizavimo išsaugojimo vertybėmis; b) pavienėje organizacijoje taikytinas valdymas, orientuotas į inovacijų diegimą; c) status quo valdyme saugantis modelis, reprezentuojantis daugialypių grupių, įvairių asociacijų interesus; d) įvairių suinteresuotųjų šalių ir organizacijų sąveikos modelis, pasižymintis lanksčia struktūra ir atvirumu inovacijoms (žr. 1 pav.).

<sup>1</sup> Pažymėtina, kad šios dimensijos turi būti suvokiamos tik kaip euristinės priemonės.



**1 pav.** NVO valdymo modeliai  
Šaltinis: sudaryta autorių, pagal Bradshaw ir kt. (2007).

Vienas pirmųjų ir svarbiausių NVO valdymo modelių, išplėtotas Carver (1990), taip vadinamas politikos valdymo modelis (angl. *policy governance model*) yra grindžiamas aukščiau minėtu valdybos ir samdomų darbuotojų galių atskyrimo principu. Šio modelio šalininkai (Powell, 1995; Wright, 1992 ir kt.) rekomenduoja aiškiai atskirti šių grupių funkcijas, valdybai priskiriant strateginį organizacijos valdymą ir atskaitomybę suinteresuotosioms šalims per vizijos ir vertybių išreiškimą, o eiliniams NVO darbuotojams – atsakomybę už strategijos įgyvendinimą ir veiklos atitikimą organizacijos misijai. Anot John ir Miriam Carver's (2006) NVO politikos valdymo modelio pagrindą sudaro 10 pagrindinių principų:

1. *Pasitikėjimas valdyba*: NVO valdyba yra pagrindinis organizacijai atstovaujantis organas, sudarytas iš asmenų, kuriems šią galią patikėjo suinteresuotosios šalys, nesančios valdybos sudėtyje. Taigi valdyba turi rūpintis santykio su „tikraisiais organizacijos valdytojais“ įtvirtinimu, palaikymu ir apsauga.
2. *Valdyba turi vieningą poziciją*: valdybos vieningos pozicijos turėjimas leidžia priimti patikimus sprendimus. Valdyba yra grupė, o ne pavienių asmenų visuma. Tačiau valdybos narių nuomonių įvairovė turi būti gerbiama ir skatinama. Nesant vienbalsiam pritarimui, priimti sprendimai vis tiek turi būti gerbiami ir vykdomi.
3. *Valdybos sprendimai daugiausiai yra politiniai*: valdybos politika turi įkūnyti šio organo nuostatas, išipareigojimus, vertybes ir viziją. Valdybos priimami sprendimai susiję su organizacijos veiklos rezultatais, vykdomojo personalo veiklos priemonėmis, valdybos ir darbuotojų sąveiką (galios delegavimu, darbuotojų veiklos vertinimu) ir valdymo procesais (atskaitomybe, valdymo filosofija).
4. *Valdyba formuoja politiką pradėdama nuo plačiausių ir pereidama prie siauresnių klausimų*.
5. *Valdyba turi apibrėžti ir deleguoti, o ne reaguoti ir patvirtinti*, nes smulkių veiklų vykdymas apsunkins valdymą.

6. *Rezultatų nustatymas yra pagrindinė Valdybos atsakomybė*: pagrindinių NVO siekinių arba rezultatų nustatymas turi būti vykdomas atsargiai ir išmintingai.
7. *Valdybos vykdoma darbuotojų veiklos priemonių kontrolė grindžiama apribojimais, o ne nurodymais*: rezultatų ir priemonių atkyrimas leidžia valdybai koncentruotis ties organizacijos politika. Tačiau valdyba turi būti atskaitinga už organizacijos veiklą, todėl geriausias būdas tai užtikrinti yra nustatyti apribojimus.
8. *Valdyba privalo aiškiai atskirti savo veiklos procesus ir rezultatus nuo visos organizacijos*: tokie procesai pirmiausiai apima valdybos elgesį, funkcijų vykdymą ir vertinimą, todėl būtina sukurti savo veiklos principus.
9. *Valdyba privalo palaikyti ryšius su administravimo personalu*.
10. *Vykdomojo personalo veikla turi būti reguliariai stebima ir vertinama, bet tik laikantis organizacijos taisyklių*.

Suprantama, kad praktiniam šio modelio funkcionavimui būtinas ilgalaikio planavimo įgyvendinamumas, aiškus vaidmenų ir įtakos padalijimo sričių suvokimas. Vieni pagrindinių politikos valdymo modelio privalumų susiję su tuo, kad orientacija į rezultatus palengvina atskaitomybės procesus, o valdyba prisiima atsakomybę už misijai įgyvendinti būtinų resursų paiešką. Pažymėtina, kad šiam valdymo modeliui būdingas išskirtinai vidinis atskaitingumas, paremtas NVO išipareigojimu atsiskaityti savo nariams ir valdybai, pasireiškiantis išipareigojimu atitikti organizacijos misiją ir narių elgesio standartus.

Tačiau, kaip pastebi Weiner (1998), korporacinio valdymo požymiai (tokie kaip orientacija į produktyvumą, veiklos sukomercinimas ir kt.) šiame modelyje apsunkina jo realizavimą trečiojo sektoriaus institucijų tarpe. Politinio valdymo modelyje slypi rizika, kad valdyba, nustatydamas organizacijos tikslus ir rezultatus, vadovausis ne tiek viešuoju, kiek privačiuoju interesu, o perdėtas veiklos produktyvumo siekimas neatsižvelgs į taikomas priemones. Be to, korporaci-

niai požymiai apunkina individų įtraukimo ir intereso gynimo bei atstovavimo kaip pagrindinių NVO funkcijų vykdymą. Anot Herman (1995), politikos valdymo modelis nuvertina bendradarbiavimu, o ne pavaldumu grįsta valdymą, kuris labiau tinka mažesnėms organizacijoms.

Atstovaujamosios valdybos modelis (angl. *Representative Board Model*) yra grindžiamas tiesioginiu pagrindinių suinteresuotųjų šalių atstovų dalyvavimu NVO valdyboje, kuri taip pat pirmiausia atsakinga už organizacijos politikos formavimą ir planavimą. Tačiau kitaip, nei politikos formavimo modelyje, čia valdybos galios yra labiau decentralizuotos ir perskirytos įvairiems NVO veikiantiems komitetams. Be to, pati valdyba pasižymi didesne atstovų įvairove, kas skatina intensyvesnę jų tarpusavio komunikaciją. Viena pagrindinių valdybos uždavinių tampa pasiekti pusiausvyrą tarp įvairių atstovaujamųjų interesų. Tačiau valdybos narių rinkimo arba paskyrimo procedūros yra griežtai apibrėžtos, o stabilumas yra besąlygiškai vertinamas. Kaip teigia Bradshaw ir kt. (2007), vienas iš šio modelio trūkumų yra energijos išskaidymas tarp didelio skaičiaus komitetų ir veiklų, galintis sąlygoti menką valdybos našumą. Be to, konfliktai kaip natūralus daugialypių grupių požymis, ne visuomet būna išsprendžiami ir gali kelti grėsmę valdybos narių tarpusavio santykiams. *Atstovaujamosios valdybos modelio* realizavimui būtinas raštiškas susitarimas, kuris periodiškai būtų atnaujinamas. Vertinant šio modelio atskaitomybės procesus, pažymėtina, kad ji apima tiek vidinę, tiek išorinę orientaciją, t. y. atskaitingumą tiek organizacijos nariams, tiek išorinėms suinteresuotosioms šalims, kurių interesus atstovauja valdybos nariai.

Antreprenerinės valdybos modelis (angl. *Entrepreneurial Board model*) labiau nei politikos valdymo modelis siejamas su korporacijų valdymu. Pažymėtina, kad čia valdymas gali būti apibūdinamas kaip organizacijos efektyvumo skatinimas, siekiant užtikrinti maksimalų investicijų grįžtamumą. Taigi antreprenerinis valdymo modelis yra atvirai grindžiamas socialinių dalininkų arba rėmėjų interesais. Tokiu būdu pagrindiniu NVO tikslu tampa konkurencingumo skatinimas ir efektyvus veikimas rinkos sąlygomis. Kaip teigia Bradshaw ir kt. (2007), viena vertus, šis modelis yra gana atviras inovacijoms, kita vertus – toks valdymas pasižymi trumpalaikiu planavimu. Taigi tokių NVO veikla yra grindžiama socialinio verslumo idėja, kaip galimybė gauti naudą kuriant gerovę kitiems. NVO veikia pagal rinkos principus, tačiau jų pelnas yra skiriamas socialiniams pokyčiams įgyvendinti. Šiame valdymo modelyje reikšmingą vaidmenį vaidina išorinė funkcinė atskaitomybė paramos gavėjams arba rėmėjams, susijusi su atsiskaitymu dėl resursų panaudojimo ir neabejotinos įtakos, ir įgyvendinama

tokiomis atskaitingumo formomis kaip veiklos vertinimas (angl. *performance assessment*), finansinės ir dalykinės ataskaitos. Tuo tarpu funkcinė atskaitomybė paslaugų gavėjams, yra žema (Ebrahim, 2003).

Paprastai, „investuotojų“ proporcingą atstovavimą pagrindiniuose valdymo organuose užtikrina akcininkų susirinkimas, renkantis direktorių tarybą, kurios pirmininkas atlieka organizacijos vykdomojo direktoriaus pareigas. Valdybos funkcijos yra iš esmės identiškos išskirtoms politikos valdymo modelyje, tačiau tiek valdybos, tiek pačios organizacijos veikla gali būti apibūdinama kaip reaguojanti į verslo ir darbo rinkos pokyčius. Vienas pagrindinių šio modelio trūkumų siejamas su visuotiniu visuomeninių poreikių ignoravimu. Be to, trumpalaikiai verslo planai neuztikrina sisteminių visuomeninių ir bendruomenės pokyčių (Bradshaw ir kt., 2007).

Kitas NVO valdymo modelis vadinamas tinklaveikos (angl. *cellular*) ir pasižymi tarpinstitucine sąveika bei nuolatinėmis inovacijomis. Šis modelis kildinamas iš tinklinės organizacijos formos, skatinančios lankstumą. Tokios NVO yra sudarytos iš junginių (nepriklausomos verslo sąjungos, savivaldžios grupės, veiklos partneriai, kt.), kurie gali veikti pavieniui, tačiau sąveikaudami su kitais suformuoja veiksmingesnį ir labiau konkurencingą organizacinį mechanizmą. Šis priklausomybės ir nepriklausomybės derinys įgalina tinklines organizacijos formas kurti ir dalintis žiniomis, kurios sukuria nuolatinės inovacijas (Bradshaw ir kt., 2007). Tinklaveika grįstas NVO valdymas, pasižymintis didesne išteklių mobilizacija, dalijimosi informacija, strateginiu koordinavimu, dalijimosi kaštais, turi didesnę galią daryti poveikį politinėms sprendimams.

Kaip pažymi Willetts (2004, p. 131) tinklaveika grįstas valdymas praktikoje pasireiškia keturiomis skirtingomis organizacijų struktūrų formomis: „skėtinės“ (angl. „*umbrella*“) tarptautinės nevyriausybines organizacijos, tikslinės paskirties tinklai (angl. *issue networks*), grupuotės arba frakcijos (angl. *caucuses*) ir valdymo tinklai (angl. *governance networks*). Tarptautinės skėtinės NVO – tai susivienijimas nevyriausybinių organizacijų, turinčių panašius tikslus ir susitarusių veikti kartu, tačiau atstovaujančių skirtingas pasaulio šalis. Tikslinės paskirties tinklai mobilizuoja skirtingas grupes siekiančias bendro tikslo. Tokios organizacinės struktūros prototipu galima laikyti IBFAN (*International Baby Food Action Network*), vienijančių gydytojus, moterų grupes, vartotojų asociacijas, bažnyčias ir bendruomenines organizacijas. Panašiu principu veikia ir grupuotės, kurių tikslas yra vykdyti lobizmą konkrečiais klausimais, tačiau tokios tinklaveika grįstos organizacijos yra laikinos. NVO valdymo tinklai siekia skatinti NVO dalyvavimą konkrečiuose politiniuose forumuose. Seniausias tokios

organizacijos pavyzdys yra CoNGO (*Conference of Non-Governmental Organisations in Consultative Relationship with the United Nations*), kuri užtikrina NVO veiklą Jungtinių Tautų organizacijoje.

Iš veiklos perspektyvos, tinklaveikos modelis siejamas su intensyvia įvairių grupių sąveika, panaudojant įvairias šiuolaikines informacines technologijas. Inovatyvių technologijų (pvz., internetinių socialinių tinklų tokių kaip *facebook*, *twister*) taikymas organizacijos komunikacijos vykdyme leidžia ne tik greitai bei mažai investuojant informuoti narius ir suinteresuotąsias šalis, bet įgalina juos dalyvauti komunikacinės žinutės sklaidoje ir interpretavime, vykdyti organizacijos konsultavimąsi ir gaunant grįžtamąjį ryšį rinkti reikiamą informaciją apie paslaugų gavėjus.

Valdybos tikslas užtikrinti nuolatinę komunikaciją tarp narių, kaskart į sprendimų priėmimą įtraukiant išorinius asmenis, kurių žinios, patirtis, vertybinės orientacijos gali būti reikšmingos organizacijos efektyvumui. Kaip teigia Bradshaw ir kt. (2007), esant šiam NVO valdymo modeliui išskiriami keli valdybos susirinkimų tipai:

- *Kasmetinis visuotinis susirinkimas* yra organizuojamas kartą per metus, siekiant išrinkti naujus valdybos narius ir nustatyti tolimesnių susirinkimų eigą ir vietą;
- *Vizijai nustatyti skirtas susirinkimas*, kartu dalyvaujant valdybos ir NVO darbuotojams. Šio surinkimo metu bendradarbiavimo ir diskusijų pagrindu vyksta strateginis planavimas ir organizacijos vizijos nustatymas. Į tokį susirinkimą gali būti kviečiami ir ekspertai.
- *Du kartus per metus vykstantis pagrindinių valdybos narių susirinkimas – telekonferencija*: šis susitikimų tipas skirtas spręsti einamuosius valdymo klausimus.
- *Dialogai ir tinklaveika tarp oficialių susitikimų* vyksta valdybos nariams ir NVO darbuotojams komunikuojant elektroniniais paštais, spendžiant einamuosius klausimus ir priimant strateginės ir politinės prigimties sprendimus.
- *Oportunistiniai, tinkliniai susirinkimai*: kartais valdybos nariai gali susitikti pasinaudodami kitomis progomis. Tačiau tokiais atvejais susirinkimai vis tiek turi būti protokoluojami, o negalintys dalyvauti nariai informuojami.

Suprantama, kad šis besiformuojančios *tinklaveikos modelis* pasižymi lanksčia ir darnia struktūra, lengvai prisitaikančia prie išorinių ir vidinių pokyčių ir leidžiančia lengvai sudaryti naujus komitetus arba grupes aktualioms problemoms spręsti. Valdyba iš esmės tik stebi aplinką ir veikia ne kaip samdomų darbuotojų veiklos kontrolierė, bet kaip pokyčių katalizatorius. Technologinių inovacijų (internetinių svetainių, elektorinių paštų sistemos, diskusijų platformų,

telekonferencijų) taikymas valdyme, rekomenduojamas ir Jungtinių Tautų organizacijos (Negotiating and implementing multilateral environmental agreements (MEAs): A manual for NGOs, 2007 p. 65–78), palengvina ir praturtina vidinę ir išorinę komunikaciją tarp visų tinklaveikos narių, užtikrina bendradarbiavimą su kitomis NVO ir suinteresuotomis šalimis.

Pažymėtina, kad besiformuojančios *tinklaveikos modelyje* strateginiame valdyme lygiaverčiai dalyvauja visos suinteresuotosios šalys, o sprendimų priėmimo procesas yra pagrįstas galios padalijimu ir abipusės priklausomybės principais. Taigi tokio valdymo modelio pagrindą sudaro bendradarbiavimas kuriant ir veikiant tinkluose (Bradshaw ir kt., 2007). Kaip jau buvo pažymėta, šis modelis neapsiriboja vietos arba pavienės NVO lygmeniu, bet gali apimti nacionalinio, regioninio, tarptautinio lygmens partnerystės tinklus. Tai savo ruožtu apsunkina tokių NVO atskaitomybę, nes įpareigoja į vertinimo procesus įtraukti daugybę įvairių lygmenų veikėjų. Visi tinklaveikos nariai jaučia atsakomybę už bendros misijos, vizijos ir organizacijos tikslo plėtojimą, todėl sustiprėja NVO horizontalaus atskaitingumo lygmuo, priskiriant kitiems tinklaveikos nariams vertintojų funkcijas.

Nepaisant aukščiau pažymėtų modelio privalumų, mokslininkai išvelgia ir galimus tinklaveikos modelio trūkumus. Manytina, kad siekiant užtikrinti tokios organizacijos darnumą ir integralumą būtinas charizmatinis vadovas tiek valdybos, tiek darbuotojų tarpe. Be to, analizuojamas modelis gali būti taikomas tik naujai besiformuojančiose organizacijose (Bradshaw ir kt., 2007). Kita vertus, pritaikant šio modelio idėją platesniam institucijų spektrui teigtina, kad tinklaveikos principu grįstas NVO, privačių, paslaugas teikiančių įstaigų ir valdžios institucijų, kurios planuoja ir kontroliuoja minėtų įstaigų veiklą bendradarbiavimas sukuria veiksmingą paslaugų pasidalijimą (Holmén, Jirstrom, 2009). Šiuo principu veikiančios organizacijos, kartais vadinamos „tarpininkaujančiomis“, koordinuoja viso sektoriaus arba konkrečioje srityje dirbančių organizacijų veiklą, teikia joms informaciją ir paramą bei atlieka svarbų vaidmenį, būdamas jungtimi tarp nevyriausybinio sektoriaus ir viešosios valdžios institucijų.

Norėdami įveikti analizuojamų NVO valdymo modelių trūkumus ir ribotumus, Bradshaw ir kt. (2007) pasiūlo alternatyvų – mišrųjį (angl. *hybrid*) modelį, kuris nėra statiškas, bet priešingai, leidžia NVO keisti valdymo praktikas atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poreikius ir išorinės aplinkos pokyčius. Skirtingos suinteresuotosios grupės vertina skirtingus konceptualių modelių bruožus, todėl NVO valdymas turi būti lankstus ir siekti išlaikyti pusiausvyrą tarp NVO, privataus sektoriaus ir valdžios institucijų poreikių įvairovės (Ronalds, 2010, p. 2). Jeigu NVO pernellyg

siekama išsaugoti nusistovėjusią valdymo tvarką, būtina plėtoti kūrybiškumą ir inovatyvias vizijas. Tačiau pernelyg didelis atvirumas inovacijoms savo ruožtu gali kelti grėsmę organizacijos integralumui, tokiu atveju būtina griežtinti atskaitomybės mechanizmus ir ieškoti priemonių stabilumui užtikrinti (Bradshaw ir kt., 2007). Diegiant *mišraus valdymo modelį* NVO būtina užtikrinti valdybos narių įvairovę, taikant įvairias narystės formas. Pavyzdžiui, suformuojant pagrindinę ir išplėstinę (kurioje dalyvautų samdomų darbuotojų atstovai, išorės ekspertai, kitų suinteresuotųjų šalių deleguoti asmenys) valdybas. Praktikoje tokių organizacijų valdybas sudaro žinomi ir įtakingi asmenys, vykdomąsias funkcijas priskiriant samdomiems darbuotojams (Preutescu, 2012, p. 9). Be to, būtina užtikrinti konsensusu grįstą sprendimų priėmimo procesą, kiekvienam leidžiant inicijuoti darbotvarkės klausimus ir išsakyti asmeninę poziciją. *Mišriajame valdymo modelyje* reikšmingos tampa tokios vertybės kaip dalyvavimas, valdžios padalijimas, socialiniai pokyčiai ir inovacijos, todėl pabrėžiamas nuolatinio mokymosi ir savo veiklos vertinimo reikšmingumas NVO efektyvumui. Kadangi valdybos funkcijos pirmiausiai sietinos su organizacijos politikos nustatymu ir veiklos priežiūra, jos nariai turi būti kompetentingi konfliktų valdymo, finansinės analizės ir strateginio planavimo srityse. Apibendrinant *mišrųjį modelį*, pažymėtina, kad jam būdingas vaidmenų aiškumas, orientaciją į verslumo skatinimą, įvairių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir prisitaikymas prie besikeičiančių aplinkų.

## Išvados

1. Vykstantys debatai dėl NVO vaidmens išryškina pavojus, galinčius kilti valstybinių institucijų funkcijas perteikiant NVO kaip demokratijos atstovams, t. y. aiškių institucinių ir teisėtų mechanizmų, įpareigojančių ir reguliuojančių NVO atskaitomybę žmonėms, kurių interesams jos tarnauja, nebuvimas. Kita vertus, NVO steigimas ir veikimas nepriklausomai nuo valdžios iniciatyvų, savanoriškumo ir savivaldos principais grindžiama veikla yra esminiai šių organizacijų veiklos požymiai.
2. Naujojo viešojo valdymo kontekste pabrėžtinai poreikis plėtoti NVO atskaitomybę, autonomiją ir organizacinį veiksmingumą, siekiant inicijuoti atskaitomybės ir valdymo standartų bei sistemų plėtrą. Nauji iššūkiai NVO valdymui, keliami valdžios institucijų, privataus sektoriaus atstovų, mokslininkų ir plačiosios visuomenės atstovų, reikalauja užtikrinti NVO veiklos atitikimo suinteresuotųjų šalių poreikiams ir lūkesčiams bei realizuoti organizacijos misiją ir uždavinių įgyvendinamumą.

3. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido susisteminti NVO valdymo modelių tyrimus, išskiriant tyrimus, orientuotus į valdymo struktūrinių elementų nagrinėjimą, bei tyrimus, apimančius valdymo procesus (sprendimų priėmimą, atskaitomybę, kt.).
4. Vertinant NVO sąveikos mastus bei organizacijos atvirumą/uždarymą, išskirtini šie konceptualūs NVO valdymo modeliai: *politikos valdymo*, *antreprenerinis*, *atstovaujamosios valdybos*, *besiformuojančios tinklaveikos*. Tačiau siekiant išvengti minėtų modelių statiškumo bei atliepti naujojo viešojo valdymo keliamus iššūkius, mokslininkų siūlomas mišrusis modelis, grindžiamas tokiomis vertybėmis kaip dalyvavimas, valdžios padalijimas, socialiniai pokyčiai ir inovacijos.
5. Atstovaujamosios valdybos *tinklaveikos modeliams* būdingos atskaitomybės spektras apima vertybes (tikslą ir misiją); *antreprenerinis valdymas* pasižymi atskaitomybe už gaunamą (ne tik finansinę) paramą; *politinio valdymo modelis* labiau sietinas su atskaitomybe už veiklos rezultatus, įgyvendinant įvairių programų tikslus. Tuo tarpu *mišriajam valdymui* būdingas atskaitomybės realizavimas per įvairias dimensijas – įtraukiant daugybę įvairių veikėjų (rėmėjus, klientus, organizacijos narius), naudojant įvairius mechanizmus ir veiklos standartus (išorinius ir vidinius, teisinius ir savanoriškus) bei reikalaujant įvairaus lygmens organizacinio atsako (funkcinio ir strateginio).

## Literatūra

1. Block, S. R. (1998). *Perfect Nonprofit Boards: Myths, Paradoxes, and Paradigms*. Needham Heights, MA: Simon and Schuster Custom.
2. Bradshaw P, Hayday B., Armstrong R. (2007). Non-profit Governance Models: Problems and Prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12 (3), article 5.
3. Bradshaw, P., Murray, V. & Wolpin, J. (1992). Do Non-profit Boards Make a Difference? *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 21 (3), 227–250.
4. Brinkerhoff, J. M., Brinkerhoff, D. W. (2002). Government–Non-profit Relations in Comparative Perspective: Evolution, Themes and New Directions. *Public Administration Development*, 22, 3–18.
5. Bučaitė-Vilkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011). Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 10(1), 86–92.
6. Callen, J. L. and Falk, H. (1993). Agency and Efficiency in Nonprofit Organizations: The Case of Specific Health Focus charities. *The Accounting Review*, 68, 48–65.
7. Carver, J., Carver, M., (2006). *Reinventing Your Board: A Step-by-Step Guide to Implementing Policy Governance*. San Francisco: Jossey-Bass.

8. Cleary, S. (1997). *The Role of NGOs under Authoritarian Rule*. New York: Macmillan Press.
9. Code of Ethics and Conduct for NGO (2004). World Association of Non-Governmental Organisations.
10. Douglas, J. (1987). *Political theories of nonprofit organization in the Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press: New Haven, CT.
11. Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31 (5), 813–829.
12. Eyong, T. (2001). *Promoting Good Governance in The Management Of NGOs*. Prieiga per internetą: <<http://dSPACE.cigilibrary.org/jspui/bitstream/123456789/10216/1/PROMOTING%20GOOD%20GOVERNANCE%20IN%20THE%20MANAGEMENT%20OF%20NGOs.pdf?1>>.
13. Herman, R. D. & Heimovics, R. D. (1990). An Investigation of Leadership Skills in Chief Executives of Non-profit Organizations. *American Review of Public Administration*, 20 (2), 107–124.
14. Herman, R.D. (1995). The social construction of non-profit organization effectiveness. Working Paper, Midwest Centre for Nonprofit Leadership, University of Missouri.
15. Holmén, H., Jirström, M. (2009). Look Who's Talking! Second Thoughts about NGOs as Representing Civil Society. *Journal of Asian and African Studies*, 44, 429–448.
16. Ingram, R. T. (2003). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofits Boards*. Washington, D.C.: National Centre for Nonprofits Boards.
17. Jakutytė, K. (2012). Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (2), 287–301.
18. Lewis, D., Wallace, T. (2000) *New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change*. Hartford, CT: Kumarian Press.
19. Lipsky, M, Smith, S. R. (1989–1990). Nonprofit organizations, government, and the welfare state. *Political Science Quarterly* 104(4), 625–648.
20. Mansbridge J. (1998). On the contested nature of the public good. *Private Action and the Public Good*. Powell WW, Clemens ES (eds). Yale University Press: New Haven, CT, 3–19.
21. Murray, V., Tassie, R. (1994). Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations. Robert D. Herman (Ed.). *Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 303–324. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Negotiating and implementing multilateral environmental agreements (MEAs): A manual for NGOs. (2007). UNEP.
23. NVO teisines bazes Lietuvoje problematika. NVO koncepcija Lietuvoje. (2008). Prieiga per internetą: <[http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji\\_d\\_1\\_koncepcija.pdf](http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf)>.
24. Ostrower, F., Stone, M. M. (2001). *Governance Research: Trends, Gaps and Prospects for the Future*. Paper presented at the National Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations, and Voluntary Action, Miami, FL.
25. Ott, J. S. (2001). *Understanding Non-profit Organizations: Governance, Leadership and Management*. Boulder. CO & Oxford: Westview Press.
26. Powell, L. (1995). *Pathways to leadership: How to achieve and sustain success*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Preutescu Dragoş-Andrei (2012). Multiple (Hybrid) Identity for NGOs. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/89006083/Multiple-Hybrid-Identity-for-NGOs>>.
28. Ronalds, P. (2010). *The Change Imperative. Creating the next generation NGO*. USA, Kumarian Press.
29. Senikaitė, R. (2006). NVO vaidmuo gerovės valstybėje. *Regioninės studijos*, 1, 9–109.
30. Sporn, B. (2006). Governance and Administration: Organizational and Structural Trends. *International Handbook of Higher Education*, 18 (1), 141–157.
31. Tandon, R. (2002). Board Games: Governance and Accountability in NGOs. Edwards, M. & Fowler, A. (eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management*. London & Sterling, VA: Earthscan Publications Ltd.
32. Weiner, B. (1998). The Adoption of the Corporate Governance model by Nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 8 (3), 223–242.
33. Willetts, P. (2002). What is a Non-Governmental Organization? Article 1.44.3.7 in *UNESCO Encyclopedia of Life Support Systems*. World Bank.
34. Willetts, P. (2004). Remedying the World Trade Organisation's Deviance from Global Norms", In P. Griffith and J. Thurston (eds.), *Free and Fair: Making the Progressive Case for Removing Trade Barriers*. London: Foreign Policy Centre, Nov. 2004, 131–140.
35. Wright, G. (1992). *The not-for-profit CEO: A survivor's manual*. Portland: C3 Publications.
36. Wyatt M. (2004). *A Handbook of NGO Governance*. Budapest.
37. Zaleskienė, I., Rutkauskienė, L. (2003). Nevyriausybių organizacijų vaidmuo teikiant socialines paslaugas. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 1(3), 87–96.
38. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007). Nevyriausybių organizacijų metamorfozės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 6 (1), 83–95.



## NGO Governance: Conception, Principles and Models

### Summary

At the end of the 20<sup>th</sup> century, the consolidation of neoliberal principles determined the transformation of relations among state, private sector and civil society organisations by increasing the role of civil actors in decision making processes, provision of social services, representation and defence of group interests. The deficit of democracy, emerged in regard to politicians' dependence on big business, had induced social indifference and distrust on government decisions, that in turns allowed NGO to transform from peripheral actors to active advocates of public interest. These reforms encouraged the research of NGO governance from the perspectives of organisations' and managements theories.

The analysis of NGO governance's concept, presented in this paper, is based on examination of main structural elements of NGO governance and assessment of organisations' accountability as part of governance processes. The main objectives of the paper are: 1) to review the main characteristics of NGO and transformations of its roles by presenting different scholars' perspectives toward NGO as deliverers of social services; 2) to discover the complexity and contextuality of NGO governance concept by summarising the current research in the context of neo liberal transformations of public administration and by analysing different models of NGO governance. The paper continues the discussion on the principles of good NGO governance by presenting the NGO governance models typology, based on two dimensions: *established versus innovative* and *unitary versus pluralistic*.

The systematic analysis of scientific literature and comparative analyses were used as the main methods to achieve the objectives of the paper.

Scientific and practical discussions on NGO roles emphasise the risks of state institutions' functions' transference to NGO as representatives of democracy, i.e. the lack of institutional and legal mechanisms regulating NGO accountability to social groups whose interests they serve and represent. On the other hand, NGO's establishment and running independently from state institutions as well as activities

based on self-governance and voluntary principles are the main characteristics of that type of organisations. Thus many scholars underlie the needs to strengthen NGO accountability, autonomy and efficiency by setting standards of accountability and governance. NGO governance faces with new challenges, raised by state authorities, private sector institutions, scientists and society which require NGO's activities to meet the needs and the demands of social stakeholders and to implement its missions and goals.

Two main perspectives of studies of NGO's governance's models have been identified during the analysis of scientific literature: a) studies oriented towards the analysis structural elements of governance; b) studies focused on processes of governance, e.g. decision-making, accountability, etc. According to NGO governance models' typology based on *established versus innovative* and *unitary versus pluralistic* dimensions, four conceptual models are presented: *Policy Governance model*, *Representative Board model*, *Entrepreneurial Board model*, *Cellular model*. However all these conceptual models of NGO governance poorly meet the requirements of the New Public Governance regime, i.e. participation, networking, adaptability to social changes and innovations, etc. Thus, scholars suggest to advance the thinking on the *hybrid model* of NGO governance, which is dynamic and open transformations according to the needs of different stakeholders (donors, clients, members of organisation, etc.) and social environment.

In the case of the Representative Board model, the accountability of an organisation is only oriented towards values (goals and mission); the Entrepreneurial Board model is more based on (mainly financial) accountability to donors; in the case of the Policy Governance model, the accountability is focused on performance results. Meanwhile the accountability in the hybrid model is implemented through different dimensions, i.e. by integrating various actors, using various mechanisms and performance standards (external, internal, regulated and voluntary) and demanding functional and strategic organisational requests.

**Keywords:** characteristics of NGO, models of NGO governance, accountability.