

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>

Обзорная статья / Review article
УДК 005.95/.96:004.738.5:339.9:334.7

Управление распределёнными международными командами как фактор конкурентоспособности в отрасли Web3

М. П. Джерлис

Исполнительный директор

jerlis@emcd.io

EMCD Mining pool,
Майами, США

Аннотация: Предмет статьи связан с управлением распределёнными международными командами в компаниях Web3, работающих на пересечении цифровых активов, платформенных сервисов и трансграничного предпринимательства. Цель работы состоит в разработке аналитической модели связи между распределённой командой, управленческой зрелостью и рыночной устойчивостью. Методологическую основу составили сравнительный анализ, анализ источников, концептуальный синтез, типологизация и аналитическое обобщение. В аналитической части выделены механизмы координации, доверия и организационной масштабируемости, влияющие на конкурентоспособность Web3-компаний.

Ключевые слова: Web3, распределённые команды, международное управление, цифровая платформа, криптофинтех, организационная зрелость, цифровая экономика.

Для цитирования: Джерлис М.П. Управление распределёнными международными командами как фактор конкурентоспособности в отрасли Web3. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 110–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>.

Management of Distributed International Teams as a Competitiveness Factor in the Web3 Industry

M. Jerlis

CEO

jerlis@emcd.io

EMCD Mining pool,
Miami, USA

Abstract: The subject of the article is the management of distributed international teams in Web3 companies operating at the intersection of digital assets, platform services and cross-border entrepreneurship. The aim of the work is to develop an analytical model of the relationship between a distributed team, managerial maturity and market stability. The methodological basis consists of comparative analysis, source analysis, conceptual synthesis, typologization and analytical generalization. The analytical part highlights coordination, trust and organizational scalability mechanisms affecting the competitiveness of Web3 companies.

Keywords: Web3, distributed teams, international management, digital platform, cryptofintech, organizational maturity, digital economy.

For citation: Jerlis M. Management of Distributed International Teams as a Competitiveness Factor in the Web3 Industry. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 110–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>.

Введение

Компании Web3 развиваются в среде, где продукт, рынок и команда редко сосредоточены в одной стране. Пользователи приходят из разных юрисдикций, продуктовая линейка соединяет финансовые сервисы, цифровую инфраструктуру и сообщества, а команда собирается из специалистов с различным профессиональным опытом, правовыми режимами занятости и культурными нормами делового общения. При таком устройстве конкурентоспособность уже нельзя объяснить одной технологической архитектурой или скоростью вывода продукта. Компания получает рыночное преимущество тогда, когда удерживает общую логику решений без потери гибкости, ради которой распределённую модель выбирают на ранних стадиях роста.

Цель статьи заключается в разработке аналитической модели управления распределёнными международными командами как фактора конкурентоспособности компаний Web3. Для достижения цели решаются три задачи. Первая связана с выявлением управленческих свойств распределённой команды, влияющих на скорость и качество решений в цифровой платформенной компании. Вторая направлена на определение механизмов доверия, координации и культурной согласованности в международной команде без постоянного физического присутствия. Третья посвящена описанию перехода от удалённой занятости к организационной масштабируемости, при которой команда поддерживает развитие продуктовой системы.

Новизна работы состоит в переносе исследований о виртуальных командах и цифровых формах координации в отраслевую рамку Web3. Для данной сферы распределённая команда рассматривается не как способ сокращения издержек и не как временная реакция на удалённый формат работы, а как управленческий механизм, влияющий на рыночную устойчивость, скорость продуктового развития и способность компании действовать в неоднородной международной среде.

Гипотеза статьи состоит в том, что конкурентоспособность компании Web3 усиливается при управлении распределённой международной командой через сочетание операционной прозрачности, доверия, культурной интерпретации и продуктовой ответственности. При разрыве между этими элементами распределённость начинает порождать задержки, расхождение смыслов и потерю управляемости.

Материалы и методы

Поиск велся по базам Scopus, ScienceDirect, SAGE Journals, Emerald и открытым страницам издателей с использованием запросов по распределённым командам, виртуальному доверию, Web3-управлению и DAO. После первичного отбора были исключены 18 публикаций: часть работ дублировала классические тезисы о дистанционной работе, часть уходила в программную архитектуру без связи с предпринимательской логикой. Итоговый корпус составили 10 источников, охватывающих доверие, цифровую коммуникацию, проектную координацию, культурную конфигурацию международных групп и организационные модели Web3.

Методическая схема работы построена как аналитическое исследование без экспериментальной части. Сравнительный анализ применён для сопоставления подходов к виртуальным командам и Web3-организациям. Анализ источников позволил отделить устойчивые выводы от частных отраслевых наблюдений. Концептуальный синтез использован для построения модели связи между распределённой командой и конкурентоспособностью. Типологизация применена при выделении управленческих режимов распределённой команды. Аналитическое обобщение связывает результаты с практикой компаний, развивающих международные цифровые продуктовые системы.

Результаты

Исследования виртуальных команд последних лет смещают фокус с факта удалённой работы на качество управленческого устройства. В публикациях по проектным виртуальным командам сообщается, что пространственное разнесение не снижает результативность при трёх условиях: команда понимает разделение задач, участники видят каналы согласования, ответственность не растворяется между функциями¹. Для компаний Web3 этот вывод имеет прикладное значение,

¹ Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

поскольку их деятельность редко ограничивается одним продуктовым контуром. Разработка, поддержка пользователей, партнёрские отношения, комплаенс-ориентация, маркетинг и образовательные инициативы идут параллельно. При слабой координации распределённая модель начинает создавать задержки на стыках, хотя численность команды и география компетенций внешне выглядят как ресурс роста.

Более точная трактовка распределённой команды связана с понятием управленческой плотности. В данной статье под ним понимается не частота совещаний, а степень ясности рабочих связей: кто принимает решение, где фиксируется аргументация, как задача передаётся между часовыми поясами, какие изменения требуют синхронного обсуждения, какие выполняются по заранее описанным правилам. Публикации о цифровом рабочем месте показывают, что коммуникационные технологии дают результат при наличии норм их использования: доступность канала не гарантирует продуктивного обмена, а видимость действия не заменяет понимания его смысла². Для Web3-компании эта граница значима, поскольку продуктивные решения затрагивают экономику цифровых активов и доверие пользователя. Коммуникационная ошибка способна перейти из внутреннего сбоя в репутационный риск.

В публичных материалах EMCD компания описывает себя как международную криптофинтех-структуру, объединяющую майнинг-пул, сервис Coinhold, криптовалютный кошелёк, P2P-биржу и образовательное направление. Указанный масштаб, сотни тысяч пользователей, присутствие в 120 странах и команда из специалистов 27 стран дают основание рассматривать этот случай как показательную иллюстрацию связи между продуктовой линейкой и распределённой командой. Для научного рассуждения значение примера ограничено, поскольку он не содержит внутренней управленческой статистики. Его ценность состоит в другом: пример показывает, что в Web3 международная команда обслуживает не один удалённый проект, а совокупность взаимосвязанных сервисов, где сбой согласования отражается на продуктовой целостности.

Первый результат исследования заключается в том, что распределённая команда влияет на конкурентоспособность через три управленческих свойства: скорость интерпретации, устойчивость передачи задач и сохранение продуктовой логики при росте. Скорость интерпретации означает способность команды распознавать изменения рынка, пользовательских ожиданий и внешних правил. Устойчивость передачи задач связана с тем, что работа не останавливается при смене часового пояса, функции или региона. Сохранение продуктовой логики означает развитие отдельных сервисов как частей единой системы, а не как самостоятельных фрагментов. Исследования цифрового рабочего места и проектных виртуальных команд дают основания рассматривать эти свойства как производные от структуры коммуникации, а не от количества используемых платформ³.

Доверие в распределённой международной команде строится прежде всего на предсказуемости действий, компетентности и исполнении обязательств. Для Web3-компании это ближе к операционному условию, чем к мягкой характеристике корпоративной культуры: участники часто работают в цифровой среде без длительного опыта совместного физического присутствия. Руководитель снижает транзакционные издержки через ясные правила взаимодействия, видимость статуса, качество обратной связи и понятные границы ответственности. Культурная неоднородность требует отдельной настройки: молчание, осторожная формулировка, быстрый ответ или детальное уточнение могут читаться участниками по-разному. Поэтому распределённой команде нужны три уровня взаимодействия: операционный, смысловой и культурный.

² Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

³ Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015. Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

Для Web3 данный вывод усиливается за счёт природы самих организаций и платформ. Исследования DAO описывают новые формы цифрового управления, где решения распределяются между участниками, правила закрепляются в протоколах, а коллективное действие поддерживает цифровая инфраструктура⁴. При этом публикации о DAO как цифровых общих ресурсах показывают, что децентрализация не устраняет проблему управления. Она переносит её в плоскость правил участия, распределения прав, ответственности за общий ресурс и предотвращения захвата решений узкой группой активных участников⁵. Для предпринимательских компаний Web3 отсюда следует управленческий урок: отраслевая идея децентрализации не отменяет потребность в центре продуктового смысла.

Онтологический подход к DAO показывает, что цифровое управление требует устранения семантических противоречий, неопределённости и неоднозначности решений⁶. Коммерческие компании Web3 не тождественны DAO, но данная логика полезна для распределённых команд. При работе между разными странами, специализациями и сервисными линиями команде нужна общая система понятий. Участники должны одинаково понимать, что считается готовым релизом, что считается риском, где проходит граница между поддержкой и продуктовой доработкой, какая метрика отражает доверие пользователя, кто утверждает изменение условий сервиса. Без таких определений команда спорит не о решении, а о значении слов.

Исследования блокчейн-платформ в международном бизнесе показывают, что блокчейн-связность поддерживает создание ценности в цифровых системах за счёт прозрачности, интеграции участников и новых форм координации. Для темы статьи значим не технический слой блокчейна, а организационный вывод: международная цифровая платформа растёт при условии, что внешняя связность пользователей и партнёров опирается на внутреннюю связность команды. Если продуктовая система обещает пользователю непрерывность операций, сервисов и данных, внутри компании нужна сопоставимая непрерывность управленческого знания. Рисунок 1 отражает сравнительную значимость управленческих факторов, через которые распределённая международная команда влияет на конкурентоспособность Web3-компании. В основе рисунка — обобщение исследований о виртуальных командах, цифровом рабочем месте, доверии, культурной конфигурации и Web3-управлении. Представленная аналитическая шкала не опирается на результаты опроса или внутреннюю статистику компаний. Она передаёт относительную силу влияния факторов, выявленную при сопоставлении научных публикаций.

Диаграмма показывает, что наибольшую управленческую нагрузку несут операционная прозрачность, доверие и продуктовая ответственность. Через данные факторы распределённая занятость связывается с конкурентоспособностью, поскольку они определяют скорость согласования решений, сохранение единой продуктовой логики и снижение потерь при передаче задач между странами, функциями и часовыми поясами.

Второй результат исследования связан с тем, что доверие в международной Web3-команде следует рассматривать как управляемую производственную категорию. В традиционном описании доверие часто выглядит мягкой характеристикой корпоративной культуры. Для Web3-компании оно ближе к условию операционной непрерывности. Распределённая между странами команда нуждается в доверии, поскольку оно снижает потребность в избыточном контроле, ускоряет принятие решений и повышает готовность специалистов брать ответственность за промежуточные результаты. Работы о лидерстве, доверии и быстром формировании согласованности в виртуальных коман-

⁴ Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806.

⁵ Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450.

⁶ Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830.

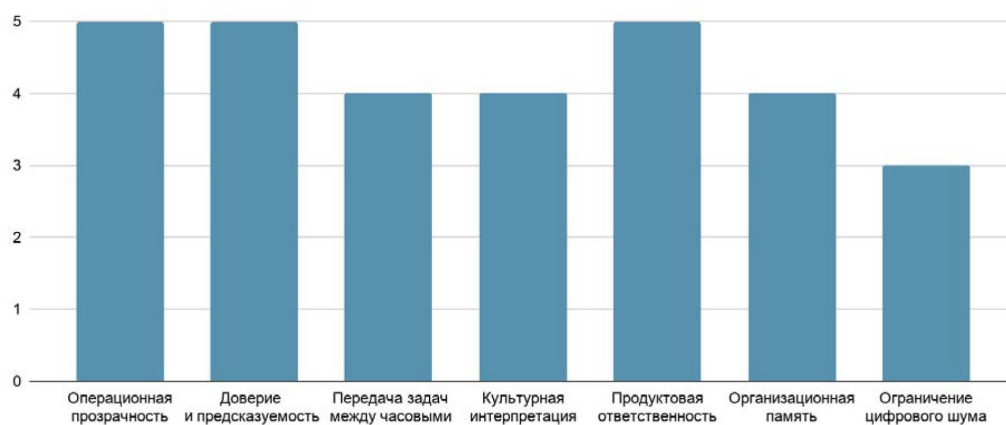


Рис. 1. Сравнительная значимость факторов управления распределённой международной командой для конкурентоспособности Web3-компаний⁷

дах подтверждают, что доверие создаётся повторяемыми управленческими действиями, а не декларациями⁸.

Третий результат касается масштабируемости. Компании Web3 часто развиваются от одного сервиса к продуктовой системе. В такой траектории распределённая команда выполняет двойную функцию: поддерживает текущую работу и переносит знания между новыми продуктовыми направлениями. Если команда не имеет механизмов фиксации решений, каждый новый сервис повторяет прежние ошибки. Если знания сохраняются, продуктовая система растёт быстрее, поскольку прежние решения становятся основой для новых модулей. Исследования проектных виртуальных команд и цифрового рабочего места подтверждают, что устойчивость команды связана с накоплением коллективной памяти, нормами взаимодействия и технологической поддержкой совместной работы⁹.

Для Web3-организаций масштабируемость имеет особую форму. Она выражается не только в росте пользователей или расширении географии. Она проявляется в способности удерживать согласованность между майнингом, хранением, обменом, сберегательными сервисами, образовательными инициативами и партнёрскими каналами. В публичном описании EMCD прослеживается такой переход: от майнинг-пула к более широкой криптофинтех-системе. На уровне статьи данный пример иллюстрирует тезис о том, что продуктовая диверсификация требует управленческой диверсификации. Команда из специалистов разных стран становится конкурентным фактором при условии, что она работает как система передачи знаний между сервисами, а не как набор локальных исполнителей.

⁷ Составлено на основе: Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830. Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806. Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

⁸ Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488. Yusof Mohd, S. A., Zakaria, N. Can we work together? A collaborative framework for swift trust development in global virtual teams using qualitative study. *Review of International Business and Strategy*. 2025. Vol. 35, № 4. P. 485–513. DOI: 10.1108/RIBS-08-2024-0105.

⁹ Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

Обсуждение

Первый практический вывод связан с различием трёх режимов работы распределённой команды. Операционный режим нужен для повторяемых процессов: поддержки, сопровождения, регулярных обновлений, обработки стандартных запросов. Проектный режим применяется при запуске новых сервисов, интеграции партнёров, изменении пользовательского сценария. Стратегический режим требуется там, где решение затрагивает архитектуру продуктовой системы, репутацию, долгосрочную продуктовую линию или правила выхода в новую юрисдикцию. Многие цифровые компании пропускают все типы задач через один коммуникационный канал. В результате срочное смешивается со стратегическим, а обсуждение будущего продукта теряется внутри потока операционных сообщений.

Таблица 1

Управленческие режимы распределённой международной команды Web3-компании¹⁰

Режим работы	Тип задач	Требуемая управленческая логика	Риск при слабом управлении	Признак зрелости
Операционный	Поддержка, статусы, повторяемые процедуры, текущие обновления	Регламент передачи задач, ясные сроки, единая фиксация статусов	Потеря задачи между функциями, задержки, дублирование действий	Задача переходит между часовыми поясами без повторного объяснения
Проектный	Запуск сервиса, изменение пользовательского сценария, интеграция продукта	Временная команда, общая карта решения, ответственный за стык функций	Разрыв между разработкой, рынком и поддержкой	Решение проходит от идеи до внедрения с сохранением исходной логики
Стратегический	Масштабирование, изменение продуктовой системы, международное позиционирование	Ограниченное число центров решения, фиксация аргументов, проверка рисков	Автономные решения конфликтуют между собой	Локальная инициатива согласуется с общей архитектурой компании
Культурно-коммуникационный	Разрешение различий в темпе, стиле обратной связи, ожиданиях ответственности	Правила интерпретации, обучение коммуникации, медиаторы между командами	Неверное чтение сигналов, скрытый конфликт, падение доверия	Различия обсуждаются как рабочий параметр, а не как личная проблема

Таблица фиксирует различие между операционными, проектными и стратегическими задачами. Для Web3-компании это различие задаёт границы автономии и порядок согласования решений.

Второй практический вывод касается доверия и правил внедрения. В распределённой международной команде доверие проектируется через повторяемые управленческие действия: сотрудник понимает границы автономии, критерии оценки результата, случаи синхронного обсуждения и порядок фиксации несогласия. Сначала компания описывает типы решений и уровни автономии. Затем команда создаёт карту продуктовой ответственности: за какой сервис, метрику, пользовательский сценарий или риск отвечает каждая функция. После этого вводятся правила асинхронной комму-

¹⁰ Составлено на основе: Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370. Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

никации: срок ответа, формат статуса, критерии завершения задачи, место фиксации решения. Только после такой подготовки имеет смысл усиливать команду новыми инструментами совместной работы. Начало с инструментов часто приводит к цифровому шуму вместо управляемой прозрачности. Для оценки управляемости распределённой команды целесообразно использовать показатели, связывающие внутренние процессы с пользовательским результатом.

Таблица 2

Метрики мониторинга распределённой команды в компании Web3¹¹

Направление мониторинга	Показатель	Что фиксирует	Управленческое применение
Передача задач	Доля задач, завершённых без повторного уточнения исходных требований	Качество первичной постановки и передачи между участниками	Выявление слабых мест в описании задач и ответственности
Асинхронная работа	Среднее время перехода задачи между часовыми поясами	Способность команды работать без постоянной синхронизации	Настройка графиков, дежурств и правил реакции
Продуктовая согласованность	Число возвратов из-за расхождения с продуктовой логикой	Связь локальных решений с общей архитектурой продуктовой системы	Корректировка правил согласования релизов
Доверие	Частота эскалаций, вызванных неясностью ответственности	Предсказуемость действий и границ полномочий	Уточнение карт ответственности и процедур решения споров
Культурная интерпретация	Количество конфликтов, связанных со стилем коммуникации	Наличие скрытых различий в ожиданиях и нормах общения	Обучение команд, назначение медиаторов, изменение формата обратной связи
Организационная память	Доля решений, зафиксированных в общей базе знаний	Сохранение опыта между сервисами и проектами	Снижение зависимости от отдельных носителей знания
Пользовательская связность	Повторяемые обращения пользователей по одной проблеме после изменений продукта	Отражение внутренних разрывов на внешнем сервисе	Связка поддержки, продукта и разработки в едином цикле улучшений

Автономия в распределённой команде требует границ. Решения, которые обратимы и находятся в пределах компетенции функции, могут оставаться на уровне команды. Решения, влияющие на пользовательские обязательства, правила сервиса, финансовую логику, партнёрские отношения или публичное позиционирование, требуют согласования. Практическая модель внедрения начинается с карты рабочих процессов между странами, функциями и продуктами, затем команда выделяет точки задержек, вводит правила фиксации решений и формирует слой продуктовой памяти. Для компаний с несколькими Web3-сервисами такая модель помогает переводить международную экспертизу в продуктовые решения, а не оставлять её на уровне локальных наблюдений.

Ограничение предложенной модели связано с отсутствием расчёта экономического эффекта распределённой команды в денежных показателях. Для такой оценки нужны внутренние дан-

¹¹ Составлено на основе: Šilenskytė, A., Butkevičienė, J., Bartminas, A. Blockchain-based connectivity within digital platforms and ecosystems in international business. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, № 3. Article 101109. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101109. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreğa, M., Pfajfar, G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. Article 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.

ные компаний, динамика затрат, скорость релизов, показатели удержания сотрудников, пользовательские метрики и сведения о сбоях. В рамках аналитической статьи такие данные не вводятся. Тем не менее модель пригодна как управленческая рамка для диагностики: она показывает, какие элементы распределённой команды следует проверять до того, как компания свяжет её работу с финансовым результатом.

Заключение

Распределённая международная команда в компании Web3 выступает частью механизма конкурентоспособности, если её работа опирается на управленческую плотность: фиксированные решения, понятные статусы, распределённую ответственность и сохранение знаний между задачами. География специалистов даёт компании доступ к разным рынкам труда и пользовательским сигналам, но сама по себе не создаёт преимущества. Преимущество появляется тогда, когда команда быстро интерпретирует изменения внешней среды, передаёт задачи между регионами без потери смысла и сохраняет единую продуктовую логику при расширении сервисной линейки.

Доверие в распределённой Web3-команде имеет операционную природу. Оно формируется через предсказуемость действий, ясность полномочий, качество обратной связи и повторяемые управленческие процедуры. Культурная неоднородность усиливает команду только при наличии правил интерпретации, иначе международный состав повышает риск скрытых конфликтов, неверного понимания задач и замедления решений.

Переход от одного продукта к сервисной системе требует от команды способности переносить знания между направлениями. Гипотеза статьи подтверждена на уровне аналитического синтеза: конкурентоспособность компании Web3 усиливается при соединении операционной прозрачности, доверия, культурной интерпретации и продуктовой ответственности. При разрыве между этими элементами распределённость увеличивает число стыков, задержек и управленческих разрывов.

Список литературы / References

1. Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488.
2. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.
3. Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450.
4. Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.
5. Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806.
6. Şahin, F., Taras, V., Çetin, F., Tavoletti, E., Askun, D., Florea, L. A configurational approach for analyzing cultural values and performance in global virtual teams. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, № 1. Article 102204. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2023.102204.
7. Šilenskytė, A., Butkevičienė, J., Bartminas, A. Blockchain-based connectivity within digital platforms and ecosystems in international business. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, № 3. Article 101109. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101109.
8. Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830.
9. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitrega, M., Pfajfar, G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. Article 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.
10. Yusof Mohd, S. A., Zakaria, N. Can we work together? A collaborative framework for swift trust development in global virtual teams using qualitative study. *Review of International Business and Strategy*. 2025. Vol. 35, № 4. P. 485–513. DOI: 10.1108/RIBS-08-2024-0105.

Статья поступила в редакцию 25.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 25.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.