

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

ДІДКІВСЬКИЙ ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

На правах рукопису

УДК 004.4: 005.4

Допускається до захисту:

Директор ННІКТ

Сергій МІЧКІВСЬКИЙ

«___» січня 2024 р.

ГРУПКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ПЛАТФОРМИ ДИСТРИБУЦІЇ
ВІДЕОІГОР «DEVOLVER LAUNCHER» ДЛЯ КОМПАНІЇ «DEVOLVER
DIGITAL»

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Освітня програма: Agile-технології розробки програмного забезпечення

Кваліфікаційна робота подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Здобувач: _____ Дмитро ДІДКІВСЬКИЙ
(підпис)

Науковий керівник:
Олена МЕДВЕДЄВА,
д.т.н., професор

м. Київ – 2024 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Директор ННІКТ

Сергій МІЧКІВСЬКИЙ
17 жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Дідківського Дмитра Олександровича

Тема роботи	Гнучке управління розробкою платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher» для компанії «Devolver Digital»
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 59-2 від 12.10.2023 р.
Коротка постановка завдання	Обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу. Детальний опис особливостей гнучкого управління створенням платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher» з використанням фреймворка Скрам. Розкриття особливостей лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher».
Посилання на джерела інформації	1. Ken Schwaber & Jeff Sutherland «The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game» 2. Штурхецький Сергій «HR-менеджмент у публічному управлінні» 3. Мельник І. І. «Інженерний менеджмент.» 4. Липовська Н. А. «Психологія управління»
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі/проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	12.12.2023 р.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	22.12.2023 р.
Термін представлення роботи до захисту	15.01.2024 р.

Дата видачі завдання 18 жовтня 2023 р.

Науковий керівник _____

Олена МЕДВЕДЄВА

Здобувач _____

Дмитро ДІДКІВСЬКИЙ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання (виконати до)	Примітка про виконання
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження	08.09.2023	<i>виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	22.09.2023	<i>виконано</i>
3	Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником	29.09.2023	<i>виконано</i>
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	10.10.2023	<i>виконано</i>
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	17.10.2023	<i>виконано</i>
Основний етап			
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	02.11.2023	<i>виконано</i>
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	16.11.2023	<i>виконано</i>
8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	23.11.2023	<i>виконано</i>
9	Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	30.11.2023	<i>виконано</i>
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	11.12.2023	<i>виконано</i>
Завершальний етап			
11	Представлення рукопису для перевірки на оригінальність	12.12.2023	<i>виконано</i>
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	22.12.2023	<i>виконано</i>
13	Подання роботи для захисту	15.01.2024	<i>виконано</i>
14	Подання презентації	22.01.2024	
15	Захист кваліфікаційної роботи	23.01.2024	

Науковий керівник _____

Олена МЕДВЕДЄВА

Здобувач _____

Дмитро ДІДКІВСЬКИЙ

Дідківський Д. О. Гнучке управління розробкою платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher» для компанії «Devolver Digital».

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра математичних методів та статистики, Київ, 2023.

Під час виконання даної роботи було проведено моделювання управлінням проектом за допомогою методології Agile та фреймворку Scrum. Для дослідження дизайну бізнесу «Devolver Digital» було проведено аналіз моделі бізнесу та сфери діяльності компанії. Щоб дослідити особливості гнучкого управління створенням продукту «Devolver Launcher», проведено планування проєкту та моделювання його виконання в Scrum команді.

Для ефективного управління командою, проведено дослідження типів лідерства та інструментарію який може використовувати Scrum майстер. Також було проведено самоаналіз м'яких навиків для розуміння в яких напрямках необхідно розвиватись як менеджер.

Ключові слова: Scrum, методологія Agile, менеджмент, відеоігри, дистрибуція відеоігор, планування, проєкт, команда.

Табл. 19. Рис. 16. Бібліограф.: 59 найм.

Didkivskyi D. Agile management of the creation of a video game distribution platform «Devolver Launcher» for «Devolver Digital» company.

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2023.

During the execution of this project, project management was modeled using the Agile methodology and Scrum framework. To investigate the business design of

«Devolver Digital», an analysis of the business model and the company's scope of activity was conducted. To explore Agile product management for the creation of the «Devolver Launcher», project planning and modeling of its execution were carried out within a Scrum team.

To effectively manage the team, a study was conducted on leadership types and the toolkit that a Scrum Master can utilize. Additionally, a self-analysis of soft skills was performed to understand the areas in which development as a manager is necessary. Keywords: Scrum, Agile methodology, management, videogames, videogames distribution, planing, project, team.

Tabl. 19. Fig. 16. Bibliography: 59 Items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «DEVOLVER DIGITAL»	13
1.1 Опис компанії «Devolver Digital».....	13
1.1.1 Загальна інформація про компанію	13
1.1.2 Структура організації	13
1.1.3 Продукти компанії.....	14
1.1.4 Галузь діяльності компанії.....	15
1.1.5 Поточне становище компанії на ринку	16
1.1.6 Business model canvas	16
1.1.7 Аналіз викликів та можливостей компанії.....	18
1.2 Постановка задачі.....	19
1.2.1 Формулювання актуальної проблеми.....	19
1.2.2 Обґрунтування можливого рішення проблеми	20
1.2.3 Опис запропонованого продукту для вирішення проблеми.....	24
1.3 Бізнес вимоги до нового продукту	25
1.3.1 Опис проєкту	25
1.3.2 Бізнес цілі.....	26
1.3.3 Поточний процес	27
1.3.4 Оновлений процес	28
1.3.5 Функціональні вимоги до системи	29
1.3.6 Нефункціональні вимоги до системи	30
1.3.7 Історія документу	30
Висновки розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДКТУ «DEVOLVER LAUNCHER»	31
2.1 Опис методології управління проєктом	31
2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проєкту	32
2.2.1 Назва проєкту.....	32
2.2.2 Цілі проєкту	32

2.2.3	План виконання	33
2.2.4	Обсяг передбачуваних робіт	35
2.2.5	Бюджет проєкту	36
2.3	Учасники проєкту.....	37
2.3.1	Команда проєкту.....	37
2.3.2	Зацікавлені особи.....	38
2.4	Планування процесів проєкту.....	39
2.4.1	Робота з вимогами	39
2.4.2	Планування тестування	40
2.4.3	Виконання робіт	42
2.4.4	План комунікації у проєкті	43
2.5	Моніторинг виконання проєкту.....	43
2.5.1	Моделювання змін плану виконання.....	43
2.5.2	Показники стану виконання	44
2.5.3	Моделювання змін команди та стейкхолдерів	49
2.5.4	Прогнозування термінів завершення проєкту.....	49
	Висновок по розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ		51
3.1.	Сучасні концепції, методи, інструментарії лідерства, управління взаємодією команди	51
3.1.1	Стилі лідерства	51
3.1.2	Типи взаємодії	54
3.1.3	Управління комунікаціями.....	56
3.2.	Agile-команда як об'єкт управління взаємодією	58
3.3.	Інструментальний ящик лідерства, управління взаємодією для Agile(Scrum)-середовища.....	61
3.3.1.	Інструментарій scrum-майстра в agile середовищі	61
3.3.2.	Психологічні техніки впливу в agile середовищі	62
3.3.3	Інструментальний кошик комунікації та спілкування скрам-	

майстра.....	64
3.4. Практика лідерства управління взаємодією/комунікаціями при створенні продукту Devolver Launcher.	67
3.4.1. Опис використання типів лідерства.....	67
3.4.2. Опис використання психологічних технік впливу	67
3.4.3. Опис використання інструментів комунікації	68
3.5. Самоаналіз м'яких навичок та власного менеджерського потенціалу управлінця в Agile-середовищі.....	68
Висновок по розділу 3.....	74
ВИСНОВОК	75

Список умовних скорочень

- ВМС – Канвас бізнес моделі (Business model canvas)
- ВРС – Канвас цінної пропозиції (Value proposition canvas)
- BRD – Документ бізнес вимог (Business requirements document)
- UX – користувацький досвід (User experience)
- CEO – Генеральний директор (Chief executive officer)
- CFO – Фінансовий директор (Chief financial officer)
- CTO – Технічний директор (Chief technology officer)
- VP – Віце президент (Vice president)
- ПК – Персональний комп'ютер

ВСТУП

Актуальність теми.

У відео ігровій індустрії існує два способи продажу відеоігор цифровий, продаж відеоігор за допомогою відповідних платформ дистрибуції, та фізичний, продаж дисків з відеоіграм в різних мережах магазинів. Таким чином при відсутності власних мереж магазинів або платформи цифрової дистрибуції компанія видавництво та розробники втрачають відсоток прибутку за використання послуг магазинів.

Одним з таких видавництв являється компанія «Devolver Digital», що займається видавництвом indie відео ігор. Дана компанія заснована у 2009 році, і за цей час заробила собі ім'я видаючи такі відомі проєкти як «Enter The Gungeon » та «Cult Of The Lamb».

Через необхідність користуватися різними платформами дистрибуції, компанія втрачає від 10 до 30 відсотків прибутку. Маючи власну платформу компанія зможе підвищити прибуток за рахунок того що їм не доведеться виплачувати комісію за кожен продану копію, а тільки підтримувати платформу, що потребує значно нижчих витрат.

Також підтримка відеоігор які вже вийшли, дуже низька через що аудиторія швидко втрачає інтерес до ігор. Таким чином компанія втрачає одночасний онлайн користувачів, що в свою чергу впливає на заробіток так як чим більше користувач грає в гру тим ймовірніше що його зацікавлять інші проєкти компанії і він буде їх купувати.

Для вирішення даної проблеми вирішено використовувати гнучке управління IT-проєктами. Дане рішення зумовлено малою командою розробників на проєкт, та необхідність в швидкій адаптації до змін на проєкті коли будуть з'являтися нові вимоги або стейкхолдери.

Вирішення цієї актуальної проблеми вимагає прояву компетентності з гнучкого управління процесами створення інноваційних програмних продуктів, а також визначення ступеню особистої готовності щодо

виконання професійних завдань магістра з менеджменту. Це визначило мету і задачі дослідження.

Мета дослідження – виявити особливості та реалізувати функції гнучкого управління створенням платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher», для покращення практичних навичок та розвитку вмінь роботи в Scrum команді.

Завдання дослідження. Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати візію створюваного продукту для видавництва відеоігор «Devolver Digital».
- детально описати особливості гнучкого управління створенням платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher» з використанням вибраного фреймворку;
- розкрити особливості лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher».

Об'єктом дослідження є процеси реалізації функцій менеджменту під час створення програмних засобів.

Предметом дослідження є процеси управління розробкою програмного забезпечення з використанням методології Agile (на прикладі платформи дистрибуції відеоігор «Devolver Launcher»).

Методи дослідження. Для обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника застосовано методи ринкового аналізу та такі інструменти як BMC, VPC та BRD. Для реалізації процесів гнучкого управління створенням платформи дистрибуції «Devolver Launcher» застосовано методи фреймворку Scrum та професійний інструментарій системи Jira для планування та аналізу виконання роботи. Для аналізу виконання проекту використовувались Burndown chart та Velocity chart. Для виявлення особливостей реалізації м'яких навичок у

Agile-середовищі використані загальнонаукові методи аналізу синтезу, критичного осмислення, аналізу текстів, графічного моделювання.

Практичне значення результатів дослідження.

За допомогою результатів дослідження відображено яким чином можна покращити становище компанії «Devolver Digital» та як можна дані зміни вплинуть на модель бізнесу компанії. Дані зміни відображено в Business model canvas, що було оновлено після прийняття рішення що буде робити команда.

Сам проєкт, що спрямований на розробку платформи «Devolver Launcher», має підвищити прибуток компанії на 10% до кінця 2025 року, за рахунок продажу відеоігор без необхідності виплачувати комісію іншим компаніям власникам платформ, якими наданий момент користується компанія, також за допомогою власної платформи аудиторія споживачів має збільшитись до 15% до кінця 2025 року. Крім підвищення прибутку та аудиторії споживачів, компанія отримає набір інструментів для роботи з користувачами, що дозволить підвищити якість відеоігор від зовнішніх студій та продуктів від компанії видавництва.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи 110 сторінки, обсяг основного тексту 66 сторінок.

ВИСНОВОК

Для виконання даної роботи необхідно було пройти три етапи роботи. Перший етап роботи розписаний в першому розділі. Для написання першого розділу основною задачею було дослідження бізнесу для якого необхідно розробити проєкт. До даного дослідження входить аналіз сфери індустрії, аналіз структури компанії, дослідження продукції проєкту, основних конкурентів та становище компанії на ринку.

Після аналізу компанії команда приступила до розмірковування що необхідно компанії щоб вирішити її проблеми. Для цього команда побудувала Business model canvas та Value proposition canvas, які допомагають зрозуміти модель компанії та потреби користувачів компанії. Проаналізувавши інформацію компанія зупинилась на створенні платформи дистрибуції, після чого почала збирати вимоги від стейкхолдерів. Дані вимоги команда помітила до business requirement document. В даному документі команда описала цілі проєкту, його рамки, функціональні та нефункціональні вимоги та їх пріоритети.

Після завершення дослідження команда перейшла планування та виконання проєкту. Дана частина роботи розписана в другому розділі магістерської роботи. В даному етапі роботи розписано всі необхідні деталі проєкту, такі як учасники проєкту, стейкхолдери, бізнес цілі, roadmap проєкту та регламенти і документи.

Друга частина другого розділу описує виконання проєкту. В даній частині описано результати 4 спринтів команди, та проаналізована ефективність виконання поставлених на спринт задач. Також описано складність з якою зіштовхнулась команда під час виконання проєкту, а саме поява нового стейкхолдера та нових вимог до проєкту, через що у команди з'явилась необхідність збільшити терміни виконання проєкту та використати резервні кошти.

В третьому розділі роботи проведено дослідження інструментарію керування командою в методології Agile та в Scrum фреймворк. Для розуміння що таке agile команда було проведено порівняння з різними типами соціальних груп. Також були досліджені стилі лідерства та інструменти управління та комунікації які може використовувати Scrum майстер. В кінці третього розділу було проведено самоналіз м'яких навичок пов'язаних з менеджерським потенціалом та оцінено описані навички по 10 бальній шкалі і побудовано відповідний графік на рисунку 3.1.

Список джерел

1. Джерело з інформацію «Devolver Digital», URL: https://wikipedia.org/wiki/Devolver_Digital
2. Gaming is booming and is expected to keep growing. This chart tells you all you need to know, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/gaming-pandemic-lockdowns-pwc-growth/>
3. «Global Music Report 2023», URL: <https://ifpicr.cz/global-music-report-2023>
4. Film And Video Market Report 2023-2032: Market Size, Growth Rate, Trend-Based Strategies - By The Business Research Company, URL: <https://finance.yahoo.com/news/film-video-market-report-2023-154000197.html>
5. Console market 2022 review: Hampered by lack of hardware availability, URL: <https://ampereanalysis.com/insight/console-market-2022-review-hampered-by-lack-of-hardware-availability>
6. PC and console gaming report 2023, URL: <https://hc.games/pc-and-console-gaming-report-2023/>
7. «What is Game Publishing», URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-game-publishing>
8. Інформаційна сторінка про капіталізацію ринку компанією «Devolver Digital», URL: <https://companiesmarketcap.com/devolver-digital/marketcap/#>
9. «What is scrum and how to get started», URL: <https://www.atlassian.com/agile/scrum>
10. «The 2020 Scrum Guide», URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#scrum-values>
11. Штурхецький Сергій HR-менеджмент у публічному управлінні / Штурхецький Сергій, Руденко Ольга, Шершньова Олена – Shturkhetskyu Serhiy, 2016 р. – 124 с.

12. «Стили лідерства», URL:
https://stud.com.ua/15741/psihologiya/stili_liderstva
13. «Демократичний стиль управління та його особливості», URL:
<https://vcf.vn.ua/demokratichnij-stil-upravlinnya-ta-jogo-osoblivosti/>
14. Мельник І. І. «Інженерний менеджмент.» / Мельник І. І., Тивоненко І. Г., Фришев С. Г., Бабій В. П., Бондар С. М – Нова книга, 2007 р. – 536 с.
15. «Зразковий стиль», URL:
https://pidru4niki.com/16150816/menedzhment/zrazkoviy_stil
16. «Метод переконання як засіб впливу на працівника.», URL:
<https://osvita.ua/vnz/reports/management/13576/>
17. «Види психологічного впливу: способи впливу на людей, кошти, методи, прийоми», URL: <https://savona.org.ua/vidi-psixologichnogo-vplivu-sposobi-vplivu-na-lyudej-koshti-metodi-prijomi/>
18. «Види психологічного впливу», URL:
https://pidru4niki.com/1679042239134/psihologiya/vidi_psihologichnogo_vplivu
и
19. «Критика деструктивна та конструктивна», URL:
http://psychologis.com.ua/kritika_destruktivnaya_i_konstruktivnaya.htm
20. «Психологічна маніпуляція це», URL:
<https://www.psykholoh.com/post/%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%BF%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%86%D0%B5>
21. «Комунікації на підприємстві», URL:
<https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/>
22. «Social group», URL: <https://www.studyandexam.com/social-group-types.html>

23. «Соціальні групи», URL: https://pidru4niki.com/18340719/sotsiologiya/sotsialni_grupi
24. «Соціальні група», URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0
25. «Соціальні групи», URL: <https://tsikavi-fakty.com.ua/sotsialni-grupy/>
26. «Agile Team Size – What’s the Magical Number?», URL: <https://perceptionbox.io/business/agile-team-size-whats-the-magical-number/>
27. «Buildng an Agile Team Structure», URL: <https://www.wrike.com/agile-guide/agile-team-structures/>
28. «Roles and Responsibilities in an Agile Team», URL: <https://kanbanize.com/blog/agile-team-roles/>
29. «Comprehensive Guide to the Agile Manifesto», URL: <https://www.smartsheet.com/comprehensive-guide-values-principles-agile-manifesto>
30. «Мала група у контексті соціальної психології», URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3188/97/>
31. «Малі соціальні групи», URL: https://pidru4niki.com/12210605/psihologiya/mali_sotsialni_grupi
32. «Мала група», URL: https://stud.com.ua/74344/sotsiologiya/mala_grupa
33. «What is a Self-Organizing Team in Scrum?» з веб-сайту «Visual paradigm», URL: <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-self-organizing-team-in-scrum/>
34. «About self-organizing teams», URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/about-self-organizing-teams>

35. «What Are Cross-Functional Teams? Everything You Need To Know», URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/cross-functional-teams/>
36. Стаття «What Are Crossed Functional Teams in Agile? Why Do They Matter?», URL: <https://kanbanize.com/blog/cross-functional-teams/>
37. «The Nine Principles of Agile Leadership», URL: <https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
38. Peter Koning «Agile Leadership Toolkit» / Peter Koning – Addison-Wesley, 2019 p. – 240 с.
39. «What is persuasion?», URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-persuasion-2795892>
40. «What is self-promotion?», URL: <https://study.com/academy/lesson/self-promotion-in-psychology-definition-examples.html>
41. Юрій Шведа Вибори від А до Я / Юрій Шведа – Видавництво Астролябія, 2022 р. – 384 с.
42. Липовська Н. А. «Психологія управління» / Липовська Н. А., Письменний І. В. – Дніпро: Грані, 2019 р. – 198 с.
43. Terry L. Price Leadership and the Ethics of Influence / Terry L. Price – Taylor & Francis 2020 p. – 196 с.
44. «Scrum Master Roles and Responsibilities: Everything You Need to Know», URL: <https://www.simplilearn.com/scrum-master-roles-responsibilities-qualities-article>
45. «What is scrum master?», URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master>
46. Sumanta Boral «Ace the PMI-ACP® Exam» – Apress 2016 p. – 441с.

47. Rodrigo Ortiz Crespo «The Active Listener» – Lulu Press, Incorporated 2010 p. – 106 c.
48. Debra L. Nelson, James Campbell Quick «ORGB4» – Cengage Learning 2014 p. – 368 c.
49. Leanne E. Atwater, David Andrew Waldman «Leadership, Feedback, and the Open Communication Gap» / Leanne E. Atwater, David Andrew Waldman – Lawrence Erlbaum Associates 2008p. – 164 c.
50. «Powerful Tools for a Scrum Master», URL: <https://www.linkedin.com/pulse/powerful-tools-scrum-master-sunny-uday-kiran/>
51. «Hard skills», URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills>
52. «Soft skills: what they are and how to develop them», URL: <https://www.futurelearn.com/info/blog/soft-skills-what-they-are-and-how-to-develop-them>
53. Nitin Bhatnagar Effective Communication and Soft Skills / Nitin Bhatnagar – Pearson Education India 2011 p. – 431 c.
54. «Learn and Grow: What is adaptability in the workplace?», URL: <https://your.yale.edu/learn-and-grow-what-adaptability-workplace>
55. «What is self-motivation», URL: <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-motivation>
56. «Patience is a virtue: And it's an important soft skill too», URL: <https://bookboon.com/blog/2017/02/patience-important-soft-skill/>
57. «What are problems-solving skills?», URL: <https://www.theforage.com/blog/skills/problem-solving-skills>
58. «What are analytical thinking skills?», URL: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/analytical-skills>