

Командная работа студентов на учебных занятиях профессионального цикла

Н.В. Вязникова

Вологодский техникум железнодорожного транспорта – филиал Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I (ВТЖТ – филиал ПГУПС); г. Вологда, Россия; vtgt@pgups.ru, mycompas@gmail.com

АННОТАЦИЯ

Рассматривается организация командной работы студентов на учебных занятиях в процессе освоения профессиональных модулей по специальности 09.02.01 «Компьютерные системы и комплексы». Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования у студентов умений эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде, при этом следует учитывать, что учащиеся старших курсов стремятся соответствовать образу своей будущей профессии и хорошо понимают профессиональную и личностную значимость командного взаимодействия.

Описываются применяемые игровые технологии, способные смоделировать профессиональную задачу, а также основные этапы формирования команды и возникающие при этом проблемы. Приводится формула успеха компании (команды) по методологии Адизеса, которая пытается объяснить трудности командообразования. Анализируются различные способы оценки эффективности командного взаимодействия студентов, отдельные способы могут использоваться и для оценки деятельности специалиста или преподавателя.

С целью решения профессиональных задач на учебных занятиях в большей степени подходят деловые игры (имитационные, операционные, ролевые) и проектная деятельность. Для оценивания лидерских качеств учащихся наиболее применим код Адизеса, он может использоваться преподавателем и для самоанализа. Оценку эффективности командного взаимодействия рекомендуется выполнять по шкале от 0 до 3, где 0 выставляется при отсутствии командной работы, 3 — при отличной командной работе.

Ключевые слова: командообразование; профессиональный цикл; деловые игры; эффективность командного взаимодействия; критерии оценки; роли руководителя

Для цитирования: Вязникова Н.В. Командная работа студентов на учебных занятиях профессионального цикла // Техник транспорта: образование и практика. 2025. Т. 6. Вып. 2. С. 163–169. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2025.2.163-169>. EDN UDJHJK.

Original article

Teamwork of students in professional cycle classes

Nadezhda V. Vyaznikova

Vologda Technical School of Railway Transport – branch of Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University; Vologda, Russian Federation; vtgt@pgups.ru, mycompas@gmail.com

ABSTRACT

The organization of team education of students in the lessons in the process of mastering professional modules in the specialty 09.02.01 “Computer systems and complexes” is considered. The relevance of the topic is due to the need to develop students’ skills to effectively interact and work in a team, while it should be borne in mind that senior students strive to match the image of their future profession and are well aware of the professional and personal significance of team interaction.

The applied gaming technologies are described that can simulate a professional task, as well as the main stages of team formation and the problems that arise in this process. A formula for the success of a company (team) according to the Adizes methodology is given, which tries to explain the difficulties of team building. Various methods

for evaluating the effectiveness of student team interaction are considered, some methods can also be used to evaluate the activities of a specialist or teacher.

To solve professional problems in the classroom, business games (simulation, operational, role-playing) and project activities are more suitable. To assess leadership qualities of students an Adizes code is most applicable; it can also be used by a teacher for introspection. It is recommended to assess the effectiveness of team interaction on a scale from 0 to 3, where 0 is set for the absence of teamwork, 3 — for excellent teamwork

Keywords: team building; professional cycle; business games; effectiveness of team interaction; evaluation criteria; manager's roles

For citation: Vyaznikova N.V. Teamwork of students in professional cycle classes. *Transport technician: education and practice*. 2025;6(2).163-169. (In Russ.). <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2025.2.163-169>. EDN UDJHJK.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире сотрудничество становится необходимым условием успеха любого вида деятельности. Поэтому в новом федеральном государственном образовательном стандарте (ФГОС) среднего профессионального образования (СПО) по специальности 09.02.01 «Компьютерные системы и комплексы», как и в ФГОС СПО по другим специальностям, среди общих компетенций, которые должны быть сформированы у выпускников, есть компетенция ОК.04 «Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде». То есть выпускник должен уметь организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности, а также обладать знаниями психологических основ деятельности коллектива, психологических особенностей личности и основ проектной деятельности.

Командообразование способно обеспечить максимальную реализацию трудового потенциала каждого сотрудника в конкретной области, и его можно считать серьезной инвестицией в успешность компании [1]. На предприятии, как правило, существует служба по управлению персоналом, в ее функции также входит проведение мероприятий по командообразованию, при этом возможно привлечение сторонних организаций, которые и осуществляют различные игры, соревнования, викторины, конкурсы и т.п. Все это помогает сплотить коллектив, улучшить эмоциональный фон, выявить нераскрытые еще способности сотрудников [2].

В образовательной организации формированию этой общей компетенции способствуют совместные трудовые и творческие дела, участие студентов в художественной самодеятельности, спортивных соревнованиях, различных благо-

творительных акциях, конференциях и т.д. Все эти мероприятия направлены на формирование коммуникативных способностей учащихся, которые оказываются не менее важными, чем профессиональные навыки.

Если рассматривать профессиональную деятельность, то на учебном занятии приходится моделировать ситуацию, т.е. искусственно создавать те условия, в которых будущий специалист мог бы оказаться. И здесь возникает ряд проблем, необходимо провести:

- моделирование задачи;
- формирование команд;
- оценку эффективности командного взаимодействия;
- оценку собственной деятельности преподавателя.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Задача, поставленная перед командой на учебном занятии профессионального цикла, должна быть смоделирована, при этом требуется выполнение условий:

- задача должна как можно более походить на реальную;
- иметь решение;
- задачу можно разделить на подзадачи, а поиск решения на этапы, чтобы каждый член команды смог сделать свою часть задания, или, пройдя последовательно все этапы, выработать коллективное решение.

Из игровых технологий, применяемых в образовательном процессе, для моделирования ситуации на учебном занятии наиболее подходит деловая игра. Деловая игра — это модель процесса принятия управленческого или хозяйственного решения. Различают следующие виды деловых

игр: имитационные, операционные, ролевые игры, «деловой театр», психо- и социодрама [3].

Деловая игра должна иметь сценарий, в который заложен определенный алгоритм принятия решения, между участниками игры распределяются роли с различными целями, решение вырабатывается коллективно путем обсуждения нескольких альтернативных вариантов, возможно наличие управляемого эмоционального напряжения. Преподаватель разрабатывает не только сценарий и задания, но и систему индивидуального или группового оценивания участников команды [4]. Лучше, чтобы деловая игра по времени занимала один-два учебных занятия.

Учащиеся СПО, особенно старших курсов, относятся серьезно к своей будущей специальности, и на учебных занятиях профессионального цикла не всякую игру принимают, поэтому наиболее подходящими видами деловых игр для них являются такие, как имитационные, операционные и ролевые игры. Во время имитационной игры воссоздается деятельность какой-либо организации, например, сервисного центра по ремонту компьютерной техники, и имитируется какое-то событие, например, оформление заявки клиента. Операционные игры подразумевают выполнение определенных операций, например: установка программного обеспечения, тестирование персонального компьютера, замена его компонентов.

В ролевых играх отрабатывается тактика поведения конкретных лиц, между участниками команды распределяются роли, цель таких игр — отработка специальных навыков и отношений между участниками.

Диагностика оборудования, проведение электротехнических измерений, выбор и установка программных средств, проектирование локальной компьютерной сети, анализ технического задания на проектирование цифрового устройства — все это может выполняться командой в форме деловой игры.

Деловую игру можно использовать и в проектной деятельности учащихся, тогда работа над одним совместным проектом по продолжительности может занимать несколько учебных занятий или даже целый семестр, а также включать самостоятельную работу студентов. Например, курсовой проект по междисциплинарному курсу МДК.01.02 «Проектирование цифровых устройств» возможно выполнять командой с распределением ролей: проектируемое устройство делится на отдельные блоки, каждый член команды разрабатывает свой блок.

Но учащиеся СПО, как правило, еще не обладают навыками, необходимыми для решения профессиональных задач в команде. Как показали обследования, проведенные Е.И. Тычиной на

примере студентов-бакалавров экономического профиля, 48 % студентов являются индивидуалистами, и им больше подходят те виды работ, которые не требуют тесного взаимодействия с партнерами [5]. Поэтому чаще всего деятельность команды будет иметь низкую эффективность, а может даже принести вред, так как негативный эмоциональный настрой членов команды приведет к конфликтам.

Поэтому возникает вторая проблема — формирование команды. Команда — это небольшое количество индивидов (чаще не более десяти), которые разделяют общие взгляды на способы достижения профессиональных целей и решения профессиональных задач, члены одной команды имеют взаимодополняющие навыки, разделяют общие трудовые ценности, несут общую ответственность за принятые в ходе совместной деятельности решения [6]. Команда понимается как неформальное объединение людей. Она возникает, самоорганизуется, а не назначается «по списочному составу», как, к примеру, студенческая группа [5].

Специалисты по управлению персоналом в процессе формирования команды выделяют четыре основных этапа.

Первый этап — формирование команды и начало совместной профессиональной деятельности. На первом учебном занятии студенты могут объединиться в группы самостоятельно, выбрать руководителей, преподаватель должен распределить обязанности и контролировать выполнение задания. Но не всякая команда будет эффективна. Возможно, что студенты еще не готовы выслушать друг друга и не могут вести открытый диалог, руководитель команды может заблуждаться по поводу того, что все члены команды разделяют его взгляды, или, пользуясь своим правом лидера, пресекает все критические замечания.

То есть возникновение конфликтных ситуаций неизбежно, поэтому выделяют второй этап в формировании команды: решение конфликтных ситуаций и общее противостояние членов команды друг другу. На первом учебном занятии, и то не всегда, можно лишь выявить явное несогласие в команде, в этом случае лучше уже на следующем занятии изменить состав команды.

Третий этап создания команды — это нормализация межличностных отношений. Это, пожалуй, самый продолжительный и непредсказуемый по результату этап, иногда он так и не заканчивается, что объясняется большим разнообразием индивидуальных различий личности. Тем не менее можно определить некоторые отдельные факторы, влияющие на эффективность деятельности организации или команды. Так, известный консультант в области менеджмента Ицхак Адизес вывел

универсальную формулу успеха системы, будь то отдельный человек или организация:

$$\text{Успех} = f \frac{\text{Внешняя Интеграция}}{\text{Внутренняя ДЕЗинтеграция}},$$

где в числителе дроби — затраты управленческой энергии на внешнюю интеграцию, в знаменателе — затраты той же энергии на преодоление внутренней дезинтеграции.

Внешняя интеграция — это соответствие способностей организации потребностям рынка (клиента). Внутренняя дезинтеграция — нарушение связей внутри организации, приводящее к увеличению сопротивления действиям, направленным на получение заданного результата. Чем больше управленческой энергии тратится на преодоление внутренней дезинтеграции, тем меньше ее остается для использования на рынке. Успешность внутренней интеграции по Адизесу определяется уровнем взаимного уважения и доверия, уважение — это признание суверенитета другой стороны, т.е. признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь собственное мнение, а доверие — вера в наличие общих долгосрочных интересов. Таким образом, чем больше будет уважения и доверия в организации (команде), тем выше ее эффективность. По Адизесу в компании существует не узел множества проблем, а только одна: неумение работать вместе [7].

Если команда смогла нормализовать межличностные отношения, то она переходит на следующий этап стабильной работы на достижение эффективного результата.

Как оценить эффективность командной работы? Если учитывать только качество выполнения задания, безусловно, это самый простой способ оценки, но он никак не характеризует уровень взаимодействия в команде.

Е.И. Тычинина в своей диссертации разработала критерии, показатели и шкалу для оценки сформированности компетентности внутрикомандного взаимодействия у студентов, обследование проводилось среди будущих бакалавров экономического профиля. Для оценки готовности к командной работе предлагается использовать три уровня (низкий, средний и высокий) по следующим критериям:

- осознание профессиональной и личностной значимости командного взаимодействия при разработке и выполнении проектов, стремление соответствовать образу своей будущей профессии, выполнять свои профессиональные функции в условиях командного и сетевого взаимодействия, потребности в самоактуализации и профессиональным достижениям;

- понимание логики проекта и целесообразности организационной структуры команды;
- опыт выбора способов решения задач в условиях командного взаимодействия, выполнения своих функций в соответствии с командной ролью при создании командного продукта;
- практическая и психологическая готовность к взаимодействию при решении задач в условиях неопределенности (при дефиците информации и времени, минимизации рисков, ситуации конкуренции, неполноте знаний о параметрах ситуации, неприменимости известных алгоритмов решения, расхождении мнений в команде);
- рефлексия и самоконтроль своих действий с использованием образцов и критериев эффективности работы в команде [5].

Но подобное обследование является довольно продолжительным по времени, для его проведения необходима соответствующая подготовка преподавателя, так как применяются различные методики и тестирование. Поэтому для быстрой оценки эффективности командной работы студентов на отдельном учебном занятии, а значит, и для самоанализа преподавателя, необходим другой способ. Например, можно использовать метод, предложенный авторами курса «Основы проектной деятельности» на платформе «Открытое образование». Речь идет об оценке отдельных компетенций руководителя по десятибалльной шкале, предлагается оценивать следующие компетенции: лидерство, коммуникации, командные навыки, экспертные знания, аналитические способности, чувство юмора, ведение отчетности, управление. После чего строится «колесо баланса» в виде круговой диаграммы (рис. 1) [8].

В будущем предлагается поработать именно над теми компетенциями, которые имеют минимальную оценку. При желании можно изменить

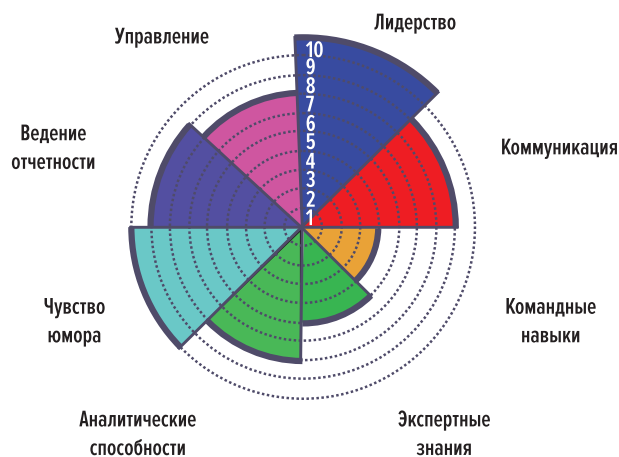


Рис. 1. «Колесо баланса»

число компетенций, построить диаграмму другого типа. Этот способ оценки рекомендуется использовать не только руководителю команды, но и рядовому ее члену. На учебном занятии преподаватель должен дать возможность каждому студенту побывать в роли лидера команды, после чего можно оценить его отдельные компетенции.

Для оценки лидерских качеств учащихся можно использовать код Адизеса, он, как правило, применяется для оценки руководителя и состоит из четырех критериев, каждый из которых связан с определенной функцией: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграция. Таким образом, любой руководитель в идеале должен выполнять все эти четыре функции, т.е. быть производителем (Р), администратором (А), предпринимателем (Е) и интегратором (И) [9].

Производитель — это созидатель, компетентный, знающий, деятельный, усердный, целеустремленный. Его главная цель — осуществить поставленную задачу. На такого человека всегда можно положиться, так как он обязательно доведет дело до конца.

Администратор систематизирует работу, контролирует бюджет и затраты, внедряет план действий компании, хорошо справляется с администрированием.

Предприниматель — личность творческая и целеустремленная, будучи предприимчивым и энергичным, способен не только выработать план действий, но и готов рисковать, чтобы воплотить свои идеи в жизнь.

Интегратор легко налаживает связи и межличностные отношения, формирует команду и развивает потенциал коллег и подчиненных. Все это позволяет сплотить организацию, успешно воплощать идеи и достигать результатов.

Но так как реальный человек не может в полной мере сочетать в себе все эти способности, скорее всего, какое-то качество будет развито сильнее в ущерб другому. Все эти четыре роли и отражаются в коде Адизеса, например, коду РА-і соответствует руководитель с хорошо развитыми функциями администратора (А), со среднеразвитыми качествами производителя и интегратора (р и і), но он не выполняет роль предпринимателя (-).

Код Адизеса позволяет сравнительно легко дать оценку лидерских качеств любого человека, зная код студента или коллеги, можно предсказать его поведение в той или иной ситуации. С учетом кода можно формировать команды, распределять роли между учащимися, разрабатывать сценарии деловых игр. Код может использовать и преподаватель при оценке своей деятельности на учебном занятии. Для преподавателя роль производителя

заключается в постановке задачи, моделировании ситуации, подготовке учебного материала. Роль администратора — в организации учебного занятия, формировании команд, распределении ролей, оценке результатов. Роль предпринимателя — в генерации новых идей и увлечении студенческой аудитории. Роль интегратора — в организации общения и согласия внутри команды и связей между командами для выработки общих результатов. Таким образом, для оценки эффективности командной работы и лидерских качеств учащихся можно использовать код Адизеса, при этом по сравнению с «колесом баланса» число оцениваемых компетенций уменьшается с восьми до четырех, а шкала оценок — с десяти до трех.

Но для оценки командного взаимодействия можно использовать менее затратный по времени способ, но при этом достаточно эффективный, — выставление судейской оценки, который применяется при оценивании выполненного задания профильного уровня на демонстрационном экзамене по программе «Профессионалитет», в этом случае применяется четырехбалльная шкала от 0 до 3. Балл 0 выставляется при невыполнении задания командой, 1 — при выполнении задания, балл 2 — при явно выраженной командной работе, 3 — при отличной, исключительной командной работе. Оценка выставляется не отдельному студенту, а команде в целом, при этом значительно сокращается общее количество оценок.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Последний из описанных выше способов оценки командного взаимодействия использовался на учебных занятиях междисциплинарного курса МДК.01.02 «Проектирование цифровых устройств». В соответствии с учебным планом данный курс изучается в седьмом семестре, к этому времени студенты, как правило, хорошо знают друг друга, учебная группа представляет собой устойчивый коллектив, поэтому деление на команды по четыре человека проходит по желанию учащихся. В группе из двадцати человек формируются пять постоянных команд. Программа курса предусматривает 55 лабораторных и практических занятий, из которых 22 занятия проводятся в малых группах. Студенты получают индивидуальные задания, но поиск возможного решения осуществляется командой, руководитель группы назначается по очереди, т.е. каждый учащийся будет в роли руководителя до 4–5 раз. На каждом занятии отдельно по командам выставляется оценка, уже с первых занятий можно выявить явных лидеров. По окончании курса возможен анализ эффективности командного взаимодействия.

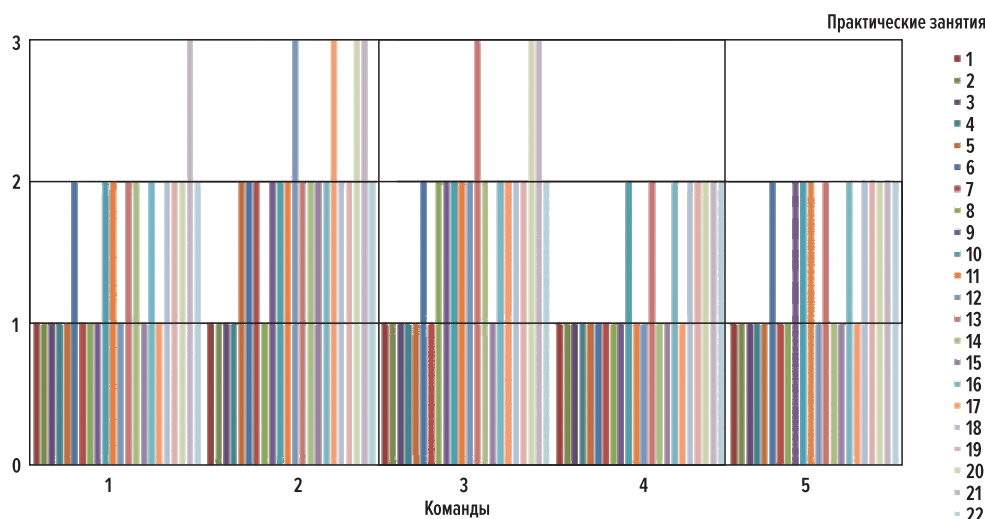


Рис. 2. Оценка эффективности командного взаимодействия

На диаграмме (рис. 2) представлены оценки эффективности командного взаимодействия для пяти команд по результатам проведения 22 практических занятий. На первых четырех занятиях все команды справились с заданием, но уровень командного взаимодействия оценивается одним баллом. На последующих занятиях в большинстве команд оценка выражается двумя баллами, в трех первых командах к концу семестра оценка иногда достигает и трех баллов, но в командах 4 и 5 при отсутствии явного лидера она так и осталась на уровне двух баллов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для формирования коммуникативных способностей учащихся, особенно старших курсов, при освоении профессионального цикла наиболее целесообразно применять деловые игры (имитационные, операционные, ролевые) и обучение в малых группах. Для оценки лидерских качеств отдельных студентов и самоанализа преподавателя можно использовать код Адизеса, для оценки уровня взаимодействия в отдельных командах — четырехбалльную шкалу от 0 до 3.

ЛИТЕРАТУРА

1. Петров С.В. Командообразование как фактор повышения качества // Компетентность. 2022. № 4. С. 26–31. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-26-31. EDN TUMFRE.
2. Хомкин К.А., Книгницкая З.А. Сплочение команды для высокой эффективности работы коллектива // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 3 (45). С. 49–53. EDN SICVXL.
3. Ушатикова И.И. Игропедагогика: учебное пособие. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2019. 144 с.
4. Сериков В.В., Тычинина Е.И. Особенности формирования компетентности внутрикомандного взаимодействия // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т. 1. № 6 (45). С. 104–116. EDN YWZPRT.

5. Тычинина Е.И. Формирование компетентности внутрикомандного взаимодействия у бакалавров экономического профиля: автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2021.
6. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 3–1. С. 355–363. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038. EDN WWWCLR.
7. Адизес Бизнес Консалтинг. URL: <https://adizes.ru/>
8. Картавцев А., Колесников С. Основы проектной деятельности. Открытое образование. 2023. URL: https://openedu.ru/course/nsu/Management/?session=spring_2023
9. Тест PAEI на определение стиля менеджера по Адизесу. URL: https://adizes.ru/msa_test#!/tab/162585306-1.

REFERENCES

1. Petrov S.V. Team education as a quality improvement factor. *Competency*. 2022;4:26-31. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-4-26-31. EDN TUMFRE. (In Russ.).

2. Homkin K.A., Knignitskaya Z.A. Team building for highly efficient team work. *Bulletin of the University of the Government of Moscow*. 2019;3(45):49-53. EDN SICVXL. (In Russ.).

3. Ushatikova I.I. *Game pedagogy: textbook*. Cheboksary, Central nervous system "Interactive plus", 2019;144. (In Russ.).
4. Serikov V.V., Tychinina E.I. Features of the formation of the competence of team interaction. *National and Foreign Pedagogy*. 2017;1(6):(45):104-116. EDN YWZPRT. (In Russ.).
5. Tychinina E.I. *Formation of the competence of intra-team interaction among bachelors of economic profile: abstract of the dis. ... cand. of pedagogical sciences*. Moscow, 2021. (In Russ.).
6. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Shikhymov M. Features of management of teamwork in organizations. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2019;9(3-1):355-363. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.038. EDN WWWCLR. (In Russ.).
7. *Adizes Business Consulting*. URL: <https://adizes.ru/> (In Russ.).
8. Kartavtsev A., Kolesnikov S. Fundamentals of design activities. *Open Education*. 2023. URL: https://openedu.ru/course/nsu/Management/?session=spring_2023 (In Russ.).
9. *PAEI Adizes manager style test*. URL: https://adizes.ru/msa_test#!/tab/162585306-1 (In Russ.).

Об авторе

Надежда Владимировна Вязникова — преподаватель; Вологодский техникум железнодорожного транспорта — филиал Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I (ВТЖТ — филиал ПГУПС); 160009, г. Вологда, Техникумовский переулок, д. 4; vtgt@pgups.ru, mycompas@gmail.com.

Bionotes

Nadezhda V. Vyaznikova — lecturer; Vologda Technical School of Railway Transport — branch of Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University; 4 Tekhnikumovskiy lane, Vologda, 160009, Russian Federation; vtgt@pgups.ru, mycompas@gmail.com.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.07.2023; одобрена после рецензирования 23.01.2025; принята к публикации 28.05.2025.
The article was submitted 03.07.2023; approved after reviewing 23.01.2025; accepted for publication 28.05.2025.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ ЖУРНАЛА

25 апреля 2025 г. прошло заседание Центрального, Северо-Западного и Южного регионального совета профессионального образования и обучения на железнодорожном транспорте, продолжилось оно на базе Тамбовского техникума железнодорожного транспорта — филиала РГУПС.

Открыла Пленарное заседание (в формате открытой дискуссии) О.В. Старых — заместитель председателя Координационно-методического совета по профессиональному образованию и профессиональному обучению, директор ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте» с докладом «Патриотическое воспитание: опыт работы университетских комплексов и ФГБУ ДПО „УМЦ ЖДТ“».

Заслушаны доклады: «Практика реализации потенциала обучающихся, развитие их талантов, воспитание патриотической и социально ответственной личности»; «Патриотическое воспитание как составная часть воспитательной работы образовательной организации на примере Великолукского филиала ПГУПС»; «Производственное обучение в сфере среднего профессионального образования, опыт, проблемы перспективы на примере Узловского железнодорожного техникума — филиала ПГУПС»; «Роль профориентационной работы в выборе медицинских специальностей СПО: вызовы и перспективы»; «Система взаимодействия профессиональных образовательных организаций и работодателей: опыт, проблемы, перспективы»; «Инновационные практико-ориентированные подходы к организации профориентационной деятельности профессиональной образовательной организации» и др.

В завершение мероприятия подведены итоги дискуссии и состоялся обмен мнениями.