**Введение**

## Маркетинг

## УДК 339.138 DOI: 10.14529/em210417

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ CALL-ЦЕНТРА НА РЫНКЕ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ С ПОЗИЦИИ МАРКЕТИНГА

## *А.Е. Терентьева1, А.И. Ухова2, И.Ю. Окольнишникова3*

*1 ООО Медицинская клиника «ЭФ ЭМ СИ», г. Челябинск, Россия*

*2 Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия*

*3 Государственный университет управления, г. Москва, Россия*

В статье авторами обоснована важная роль call-центра в деятельности платных медицинских клиник как первой точки контакта пациентов с медицинским учреждением. Авторами представлен маркетинговый анализ работы call-центра платной медицинской клиники на примере ООО Медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ». В целях анализа и разработки направлений совершенствования работы сотрудников call-центра платной медицинской клиники использовалась оценка количественных индикаторов работы, анализ ключевых факторов успеха, а также оценка эмоционального интеллекта сотрудников call-центра. На основе результатов анализа авторами определены ключевые направления совершенствования работы call-центра с использованием инструментов внутреннего маркетинга. Кроме того, обосновано место и роль инструментов внутреннего маркетинга в системе маркетинговых коммуникаций на рынке платных медицинских услуг.

**Ключевые слова:** внутренний маркетинг, эмоциональный интеллект, рынок платных медицинских услуг, маркетинговый анализ, управление персоналом на рынке платных медицинских услуг.

В настоящее время call-центр играет ключевую роль в работе платной медицинской клиники, поскольку зачастую становится первой точкой контакта пациента с клиникой. Оператор call-центра формирует ожидания пациента, придет ли в клинику потенциальный пациент или нет – во многом зависит от оператора [4, 8, 9].

От сотрудников call-центра платной медицинской клиники требуются не только знание предоставляемых услуг и грамотная речь, но и внимание и вовлеченность в процессе коммуникации. Это обусловлено спецификой рынка медицинских услуг: вопросы, с которыми обращаются в call-центр платной медицинской клиники, напрямую связаны со здоровьем пациента, а это достаточно сложная и деликатная для звонящего тема, требующая внимания и чуткого отношения.

Как правило, принято выделять следующие основные функции call-центра платной медицинской клиники:

– обеспечение качественной информационной поддержки для существующих и потенциальных пациентов по разным вопросам (уточнение графика работы клиники, запись на прием ко врачу, описание услуг клиники и их стоимость, специальные предложения и т. д.);

– обработка жалоб и пожеланий относительно общей работы клиники;

– уведомление пациентов об изменениях в оказании услуг, стоимости, записи на прием   
и т. д.

Call-центр платной медицинской клиники, сотрудники которого могут обеспечить быстрое, точное и личное внимание каждому пациенту, не только помогает снизить процент отказов от посещений, но также улучшает восприятие бренда клиники.

Важно отметить, что организация работы сотрудников call-центра, по нашему мнению, должна включать инструменты внутреннего маркетинга, что будет способствовать созданию комфортных условий работы, повысит лояльность сотрудников к клинике и тем самым положительно отразится на коммуникациях сотрудников call-центра с существующими и потенциальными пациентами клиники [1, 2]. Эффективность внутренних маркетинговых коммуникаций клиники влияет на качество рабочих отношений, удовлетворенность работой сотрудников и оказывает значительное влияние на коммуникации сотрудников с пациентами. Поскольку система здравоохранения становится все более сложной, а ожидания пациентов быстро развиваются, медицинские учреждения сталкиваются с множеством проблем, связанных с отсутствием эффективного взаимодействия между персоналом и пациентами.

В данной статье авторами рассмотрена организация работы и проведен маркетинговый анализ call-центра на примере ООО Медицинская клиника «ЭФ ЭМ СИ» (г. Челябинск).

**Материалы и методы**

Маркетинговый анализ call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ», проведен с использованием методов этнографического наблюдения, опроса сотрудников данного call-центра, статистическим анализом количественных индикаторов работы call-центра, а также традиционным анализом записанных разговоров сотрудников call-центра клиники с пациентами.

Отметим, что работа сотрудника call-центра платной медицинской клиники требует эффективных навыков межличностного общения, в том числе высокий уровень эмоционального интеллекта [7].

Впервые термин «эмоциональный интеллект» в психологию ввели Д. Мейер и П. Сэловей [6]. Они определили эмоциональный интеллект как способность воспринимать и выражать эмоции, ассимилировать эмоции и мысли, понимать и объяснять эмоции, регулировать свои эмоции и других [5]. Также они разработали одну из первых и наиболее известную модель этого конструкта, включающую четыре компонента. Эти компоненты выстраиваются в иерархию, уровни которых, по предположению авторов, последовательно развиваются в онтогенезе [14]:

1. восприятие, оценка и выражение эмоций или же идентификация эмоций;
2. использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности;
3. понимание и анализ эмоций;
4. сознательное управление эмоциями для личностного роста и улучшения межличностных отношений.

Учитывая задачи, стоящие перед сотрудниками call-центра платной медицинской клиники, эмоциональный интеллект оператора имеет решающее значение для обеспечения успеха не только самого оператора, но и клиники в целом [3].

Для оценки эмоционального интеллекта сотрудников call-центра авторами использовалась методика Холла. Методика построена на общетеоретических представлениях об эмоциональном интеллекте как о личностных характеристиках, позволяющих распознавать свои эмоции, управлять ими, распознавать чувства в каждой конкретной ситуации [14]. Данная методика состоит из тридцати утверждений, разбивающихся на пять шкал:

1. эмоциональная осведомленность;
2. управление своими эмоциями;
3. самомотивация;
4. эмпатия;
5. распознавание эмоций других людей.

Ответ на каждое утверждение предполагает 6-балльную шкалу: от –3 – «полностью не согласен» до +3 – «полностью согласен».

Интерпретация результатов оценки по представленной методике производится путем суммирования баллов по всем шкалам: 70 и более – высокий уровень эмоционального интеллекта; 40–69 – средний уровень эмоционального интеллекта;   
39 и менее – низкий уровень эмоционального интеллекта.

**Результаты и обсуждение**

В call-центре медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» работают три оператора. Call-центр находится в г. Челябинск, но обслуживает также пациентов филиалов данной клиники. Данные о посетителях доступны в электронной регистратуре. Если пациент, обращающийся в call-центр, есть в данной системе, оператор сразу видит сведения о предыдущих обращениях в клинику. У операторов call-центра нет скриптов или строгих алгоритмов коммуникации с пациентами клиники. Существует единственное правило: всегда быть вежливым. Звонки принимаются ежедневно с 8:00 до 20:00 (по местному времени).

Прослушивание записей разговоров – очень важный элемент в организации работы операторов с потенциальными пациентами клиники. Поскольку это помогает совершенствовать работу операторов. В медицинской клинике «ЭФ ЭМ СИ» есть программа, которая прослушивает звонки.

Авторами проведен сравнительный анализ звонков в call-центр медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» за 2019 и 2020 годы. В табл. 1 представлено сравнение количественных индикаторов работы call-центра за август-сентябрь 2019–2020 гг.

**Таблица 1**

**Сравнение количественных индикаторов работы   
call-центра за август-сентябрь 2019–2020 гг.   
(в скобках указана динамика относительно   
аналогичного периода предыдущего года)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Индикатор | 2019 | | 2020 | |
| август | сентябрь | август | сентябрь |
| Всего звонков | 590 | 520 | 590 | 556 |
| Пропущенных | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Все попытки записи | 495 | 445 | 467 | 456 |
| Успешные записи | 102 | 189 | 139 | 187 |
| Новые отзывы | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Причины незаписи |  |  |  |  |
| Нет времени | 48 (+2%) | 45 (+13%) | 82 (+71%) | 55 (+53%) |
| Не замотивировал | 78  (–5%) | 84 (+40%) | 89 (+14%) | 92 (+71%) |

Исходя из данных можно сделать вывод, что по сравнению с 2019 годом с августа по сентябрь 2020 года причина незаписи «Не замотивировал» в процентном соотношении растет. На основе этнографического наблюдения было выявлено, что даже опытные операторы совершают ошибки при приближении обеденного перерыва или конца рабочего дня.

Оценка факторов успеха call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» включала следующие параметры:

* количественные результаты работы каждого сотрудника – запись первичных пациентов;
* качество коммуникации – умение грамотно выстроить диалог с пациентом;
* вербальные способности – способность понимать и использовать лексические знания (например, словарный запас), чтобы взаимодействовать и общаться с клиентами последовательным и ясным образом;
* знание услуг медицинского центра;
* эмоциональный интеллект сотрудников call-центра.

В рамках исследования работы операторов call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» был проведена оценка качества работы операторов call-центра, включающая оценку первых четырех факторов успеха, отмеченных выше. Оценка производилась специалистом по маркетингу на основе прослушивания аудиозаписи разговоров операторов call-центра. Результаты оценочного листа для сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ» показаны в табл. 2.

**Таблица 2**

**Результаты оценки факторов успеха сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемое требование | Оценочный балл | Оператор 1 | Оператор 2 | Оператор 3 |
| 1. Запись первичных пациентов за неделю (в соответствии с установленными требованиями на месяц) | От 1 до 5 | 4 | 3 | 4 |
| 2. Отработка входящего звонка: | От 1 до 5 | 3,2 | 3,8 | 4 |
| 2.1. Приветствие | 5 | 5 | 5 |
| 2.2. Выяснение потребностей звонящего | 5 | 5 | 5 |
| 2.3. Вежливость | 3 | 5 | 4 |
| 2.4. Отработка возражений | 2 | 3 | 5 |
| 2.5. «Откуда о нас узнали» | 1 | 1 | 1 |
| 3. Знание услуг медицинской клиники (презентация услуг) | От 1 до 5 | 3 | 3 | 4 |
| 4. Вербальные способности | От 1 до 5 | 2 | 2 | 4 |
| 5. Эффективность продвижения услуг медицинского центра | От 1 до 5 | 3 | 3 | 3 |

**Таблица 3**

**Показатели эмоционального интеллекта операторов call-центра «ЭФ ЭМ СИ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Оператор 1 | Оператор 2 | Оператор 3 |
| Эмоциональная осведомленность | 6,4 | 5,04 | 5,2 |
| Управление своими эмоциями | 7,2 | 8,1 | 9,8 |
| Самомотивация | 5,1 | 4,7 | 7,16 |
| Эмпатия | 6,09 | 8,6 | 9,13 |
| Управление эмоциями других людей | 3,71 | 3,56 | 5,7 |
| Итого | 28,5 | 30 | 36,9 |

Исходя из результатов проведенного исследования, важно отметить, что «вербальные способности» операторов имеют наиболее низкий показатель.

Для оценки эмоционального интеллекта, как было отмечено ранее, использовался тест Холла. Результаты исследования эмоционального интеллекта операторов call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» представлены в табл. 3.

Анализ результатов позволяет сделать следующие выводы. У всех сотрудников уровень эмоционального интеллекта оценен как низкий. При этом важно отметить, что люди с очень низким эмоциональным интеллектом не могут точно воспринимать как свои эмоции, так и эмоции собеседника. Кроме того, они, как правило, склонны к осуждению. Указанные факты подтверждают высокую значимость развития эмоционального интеллекта сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ», что несомненно скажется на результатах работы call-центра и будет способствовать увеличению количества успешных записей на прием в клинику.

**Выводы**

Таким образом, на основе проведенного маркетингового анализа работы call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» были выявлены основные слабые стороны работы call-центра, к которым относятся:

1. Низкое качество обслуживания пациентов сотрудниками call-центра, отсутствие регламентов работы, которое отражается на низкой результативности сотрудников call-центра и может привести к потере пациентов на стадии первичного звонка.
2. Низкий эмоциональный интеллект у сотрудников call-центра, в том числе неумение разрешать конфликты и общаться, что является ключом к построению значимых отношений с пациентом.
3. Отсутствие развитых внутренних коммуникаций в целом, что может способствовать возникновению трудностей в передаче информации между сотрудниками на горизонтальном и вертикальном уровнях взаимодействия, негативно сказываться на работе сотрудников call-центра в рамках коммуникаций с существующими и потенциальными пациентами клиники, поскольку низкая информированность и затрудненность коммуникаций не способствует созданию комфортных условий работы и внутренней лояльности сотрудников.

На основе проведенного анализа литературных источников и современных научных публикаций относительно развития внутренних маркетинговых коммуникаций, представленных в работах [10, 12, 15], а также с учетом отмеченных особенностей функционирования рынка медицинских услуг, система маркетинговых отношений между клиникой, потенциальным пациентом и call-центром может быть представлена в виде треугольника (см. рисунок). Отметим, что принципиальной особенностью представленной модели является интеграция внутренних маркетинговых коммуникаций в общую систему маркетинговых коммуникаций клиники, а также системность с точки зрения их организации. Под системой внутренних маркетинговых коммуникаций нами понимается комплекс коммуникаций, состоящий из ряда взаимосвязанных элементов, каждый из которых ориентирован на решение отдельных задач с точки зрения организации коммуникативного взаимодействия [11, 13].

Клиника

Call-центр

Пациенты

Внутренние маркетинговые коммуникации

Внешние марке-тинговые коммуникации

Интерактивные маркетинговые коммуникации

**Система маркетинговых отношений между клиникой, потенциальным пациентом и call-центром**

Исходя из представленной модели маркетингового треугольника, существует три типа маркетинговых коммуникаций:

* внешние (классические) – реклама, связи с общественностью, продажа услуг, прямой маркетинг, интернет-ресурсы и другие инструменты маркетинговых коммуникаций, позволяющие пациентам (потенциальным или существующим) рассказывать о клинике и услугах, которые она предоставляет;
* интерактивные – пациент общается с представителями учреждения (преимущественно с call-центром), что позволяет уточнить реальные потребности пациента и правильно сформулировать их ожидания от процесса взаимодействия с клиникой;
* внутренние – взаимоотношения между руководством клиники и call-центром, коммуникация между отделами, что позволяет организовать внутренний процесс взаимодействия, т. е. информирование всех сотрудников о целях и задачах клиники в целом и о каждом подразделении в отдельности, о роли каждого сотрудника в успешном решении задач клиники, определение мотивации сотрудников и участие в процессах принятия организационных решений, организация «внутреннего» процесса продаж услуг.

Таким образом, внедренный маркетинговый треугольник в медицинскую клинику «ЭФ ЭМ СИ» шире традиционного понимания маркетинговых задач. Это обуславливает тот факт, что разработка эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций требует использования не только внешней, но и внутренней, а также интерактивной коммуникации.

По мнению авторов, для совершенствования работы call-центра на рынке платных медицинских услуг актуальным является разработка внутренних коммуникаций как элемента комплекса коммуникаций клиники.

**Литература**

1. Abdullateef A.O., Salleh S.M. Does customer relationship management influence call centre quality performance? An empirical industry analysis // Total Quality Management & Business Excellence. 2013.   
   T. 24, No. 9–10. P. 1035–1045. DOI: 10.1080/ 14783363.2013.796160
2. Gazzoli G., Hancer M., Kim B. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter // Journal of Service Management. 2013. T. 24, No. 4.   
   P. 382–400. DOI: 10.1108/JOSM-09-2012-0192
3. Hussein B., Yesiltas M. The Influence of Emotional Intelligence on Employee’s Counterwork Behavior and Organizational Commitment: Mediating Role of Transformational Leadership // Revista de Cercetare si Interventie Sociala. 2020. T. 71.  
   P. 377–402.
4. Lloyd C., Weinkopf C., Batt R. Restructuring Customer Service: Labor Market Institutions and Call Center Workers in Europe and the United States // Low-Wage Work in the Wealthy World. 2010.   
   P. 421–466.
5. Mayer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence? // Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications / Ed. by   
   P. Salovey, D. Sluyter. New York: Perseus Books Group. 1997. P. 3–31.
6. Salovey P., Mayer J.D. Emotional intelligence // Imagination, Cognition, and Personality. 1990. V. 9. P. 185–211.
7. Stoyanova-Bozhkova S., Paskova T., Buhalis D. Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers // Tourism Recreation Research. 2020. DOI: 10.1080/ 02508281.2020.1841377
8. Thite M., Russell B. Work organization, human resource practices and employee retention in Indian call centers // Asia Pacific Journal of Human Resources. 2010. T. 48. No. 3. P. 356–374. DOI: 10.1177/1038411110381623
9. Wood S., Holman D., Stride C. Human resource management and performance in UK call centres // British Journal of Industrial Relations. 2006. T. 44. No. 1. P. 99–124. DOI: 10.1111/j.1467-8543.2006.00489.x
10. Глебова Н.М., Барановский А.И., Лейн­вебер О.Ю. Интегрированный маркетинговый подход в формировании системы коммуникаций вуза // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). URL: http://www.m-economy.ru/ art.php?nArtId=3830 (дата обращения 20.12.2020).
11. Камионский С.А. Менеджмент в рос­сийском бизнесе: опыт системного анализа и управления. 1998. URL: http://www.aup.ru/books/ m57/ (дата обращения 20.12.2020).
12. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 12. С. 173–181.
13. Санатова Е.И., Швыденко Н.В. Системный подход в управлении предприятием. 2016. URL: https://scienceforum.ru/2016/article/2016028015 (дата обращения 20.12.2020).
14. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Эмоциональный интеллект: модель, структура текста (MSCEIT V2.0), русскоязычная адаптация. 2009. URL: http://creativity.ipras.ru/texts/books/social\_ IQ\_2009/sergienko\_vetrova\_social\_IQ\_2009.pdf (дата обращения 14.05.2021).
15. Тарасенко Е.А. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в практике лечебного учреждения: современные методы и технологии эффективного продвижения медицинских услуг. 2011. URL: https://www.hse.ru/data/2011/12/21/ 1261575462/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf (дата обращения 20.12.2020).

## Терентьева Александра Евгеньевна, маркетолог, ООО Медицинская клиника «ЭФ ЭМ СИ» (г. Челябинск).

## Ухова Антонина Ивановна, доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), ukhovaai@susu.ru

## Окольнишникова Ирина Юрьевна, профессор кафедры маркетинга Института маркетинга, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (г. Москва), okolnishnikova.i@mail.ru

***Поступила в редакцию 21 ноября 2021 г.***

**DOI: 10.14529/em210417**

## IMPROVING THE OPERATION OF A CALL CENTER IN THE PAID MEDICAL SERVICES MARKET FROM THE PERSPECTIVE OF MARKETING

***A.E. Terenteva1, A.I. Ukhova2,I.Yu. Okolnishnikova3***

*1 OOO Medical Clinic “FMC”, Chelyabinsk, Russian Federation*

*2 South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

*3 State University of Management, Moscow, Russian Federation*

In this article, the authors have substantiated the importance of the role of a call center in the activities of paid medical clinics as the first point of contact of patients with a medical institution. The authors have presented a marketing analysis of the work of a call center of a paid medical clinic on the example of OOO Medical Clinic “FMC”. In order to analyze and develop directions for improving the work of the call center employees of the paid medical clinic, quantitative performance indicators and emotional intelligence of call center employees have been assessed, and the key success factors have been analyzed. Based on the results of the analysis, the authors have identified key areas for improving the work of the call center using the tools of internal marketing. Moreover, the place and role of the tools of internal marketing in the marketing communications system in the paid medical services market has been substantiated.

**Keywords:** internal marketing, emotional intelligence, paid medical services market, marketing analysis, personnel management in the paid medical services market.

**References**

1. Abdullateef A.O., Salleh S.M. Does customer relationship management influence call centre quality performance? An empirical industry analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2013, vol. 24, no. 9–10, pp. 1035–1045. DOI: 10.1080/14783363.2013.796160
2. Gazzoli G., Hancer M., Kim B. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*,2013, vol. 24, no. 4, pp. 382–400. DOI: 10.1108/JOSM-09-2012-0192
3. Hussein B., Yesiltas M. The Influence of Emotional Intelligence on Employee’s Counterwork Behavior and Organizational Commitment: Mediating Role of Transformational Leadership. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 2020, vol. 71, pp. 377–402.
4. Lloyd C., Weinkopf C., Batt R. Restructuring Customer Service: Labor Market Institutions and Call Center Workers in Europe and the United States. *Low-Wage Work in the Wealthy World*, 2010, pp. 421–466.
5. Mayer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Perseus Books Group, 1997, pp. 3–31.
6. Salovey P., Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, vol. 9, pp. 185–211.
7. Stoyanova-Bozhkova S., Paskova T., Buhalis D. Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 2020. DOI: 10.1080/02508281.2020.1841377
8. Thite M., Russell B. Work organization, human resource practices and employee retention in Indian call centers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2010, vol. 48, no. 3, pp. 356–374. DOI: 10.1177/1038411110381623
9. Wood S., Holman D., Stride C. Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 2006, vol. 44, no. 1, pp. 99–124. DOI: 10.1111/j.1467-8543.2006. 00489.x

10. Glebova N.M., Baranovskiy A.I., Leynveber O.Yu. [Integrated Marketing Approach in Formation of the Communication System of a Higher Educational Institution]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2011, no. 4 (40). (in Russ.) Available at: http://www.m-economy.ru/ art.php?nArtId=3830 (accessed 20.12.2020).

11. Kamionskiy S.A. *Menedzhment v rossiyskom biznese: opyt sistemnogo analiza i upravleniya* [Management in Russian Business: Experience in Systems Analysis and Management], 1998. Available at: http://www.aup.ru/books/m57/ (accessed 20.12.2020).

12. Morozova N.A. [Management of the Organization Communications]. *Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2010, no. 12, pp. 173–181. (in Russ.)

13. Sanatova E.I., Shvydenko N.V. *Sistemnyy podkhod v upravlenii predpriyatiem* [Systematic Approach to Management], 2016. Available at: https://scienceforum.ru/2016/article/2016028015 (accessed 20.12.2020).

14. Sergienko E.A., Vetrova I.I. *Emotsional'nyy intellekt: model', struktura testa (MSCEIT V2.0), russkoyazychnaya adaptatsiya* [Emotional intelligence: Russian-language Adaptation of The Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test, Version 2.0], 2009. Available at: http://creativity.ipras.ru/texts/books/ social\_IQ\_2009/sergienko\_vetrova\_social\_IQ\_2009.pdf (accessed 14.05.2021).

15. Tarasenko E.A. *Marketing i marketingovye kommunikatsii v praktike lechebnogo uchrezhdeniya: sovremennye metody i tekhnologii effektivnogo prodvizheniya meditsinskikh uslug* [Marketing and Marketing Communications in the Practice of a Medical Institution: Modern Methods and Technologies for the Effective Promotion of Medical Services], 2011. Available at: https://www.hse.ru/data/2011/12/21/ 1261575462/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf (accessed 20.12.2020).

## Alexandra E. Terenteva, marketing manager, OOO Medical Clinic “FMC”, Chelyabinsk.

## Antonina I. Ukhova, Associate Professor at the Department of Management, Candidate of Sciences (Economics), South Ural State University, Chelyabinsk, [ukhovaai@susu.ru](mailto:ukhovaai@susu.ru)

## Irina Yu. Okolnishnikova, Professor of the Department of Marketing of the Institute of Marketing, Doctor of Sciences (Economics), Professor, State University of Management, Moscow, okolnishnikova.i@mail.ru

***Received November 21, 2021***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Образец цитирования** |  | **FOR CITATION** |
| Терентьева, А.Е. Совершенствование работы call-центра на рынке платных медицинских услуг с позиции маркетинга / А.Е. Терентьева, А.И. Ухова, И.Ю. Окольнишникова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 164–170. DOI: 10.14529/em210417 |  | Terenteva A.E., Ukhova A.I., Okolnishnikova I.Yu. Improving the Operation of a Call Center in the Paid Medical Services Market from the Perspective of Marketing. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 164–170. (in Russ.). DOI: 10.14529/em210417 |