

Трансформация профессии переводчика: от двуязычного коммуникатора к менеджеру мультизадачных процессов

С. В. Сахневич

Институт деловой карьеры, г. Москва, Россия

crash68@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена системной трансформацией профессии переводчика, детерминированной трендом сокращения издержек бизнеса и обострением конкуренции. Традиционная компетентностная модель переводчика как двуязычного коммуникатора демонстрирует неадекватность запросам малобюджетных реципиентов. Делегирование переводчику функций менеджера многозадачных процессов позволит снизить издержки бюро переводов при сохранении потребительской ценности услуг. *Научная новизна исследования* заключается в обосновании перехода от лингвистической парадигмы к парадигме лингвистическо-управленческой в подготовке переводчиков. *Цель исследования* — решить проблему удовлетворения потребности малобюджетного сегмента рынка услуг перевода в условиях сокращения издержек без потери качества услуг, дать теоретическое и практическое обоснование трансформации профессии переводчика. *Материалы:* эмпирические данные отраслевых опросов. *Методы:* профессиография D. Gouades, сравнительный анализ, декомпозиция стоимости услуг. *Теоретическую основу исследования* составляет функционалистский подход (скопос-теория), использованы теоретические положения по управлению переводческими проектами Н. Risku, К. J. Dunne, E. S. Dunne, результаты обоснования роли переводчика как стратега А. Chesterman, E. Wagner. *Результаты исследования.* Выявлено, что основное недовольство реципиентов услуг бюро перевода связано с управлением и консалтингом. Доказано, что прямая экономическая мотивация переводчика к интеграции этих функций позволяет значительно увеличить доход компании. Обосновано эпистемическое преимущество компетентностной модели переводчика как менеджера знаний, эффективно координирующего весь процесс. Результаты подтверждают гипотезу: трансформация профессии переводчика в менеджера многозадачных процессов позволяет предложить рынку экономически доступную и качественную услугу, минуя дорогостоящие надбавки за нетехнические, управленческие и консультационные сервисы. *Перспектива исследования* заключается в разработке практических бизнес-моделей внедрения концепции, объединяющей компетенции переводчика и менеджера, и в адаптации к ним учебных программ.

Ключевые слова: малобюджетные реципиенты, междисциплинарный подход, менеджер многозадачных процессов, управление, консалтинг, переводческое бюро, профессия переводчика, управление проектами, экономическая мотивация, сокращение издержек

Финансирование: автор заявляет об отсутствии внешнего финансирования при проведении исследования.

Для цитирования: Сахневич С. В. «Трансформация профессии переводчика: от двуязычного коммуникатора к менеджеру мультизадачных процессов». *Экономические и социально-гуманитарные исследования* 13.2 (2026): m12s01a30.
<https://doi.org/10.24151/2409-1073-2026-13-2-m12s01a30> EDN: GVPZJY.

Original article

Translation profession transformation: From a bilingual communicator to a multitasking process manager

S. V. Sakhnevich

Institute of Business Career, Moscow, Russia

crash68@yandex.ru

Abstract. The research *relevance* is due to the systemic transformation of the translation profession, determined by the trend of reducing business costs and increasing competition. The traditional competence model of a translator as a bilingual communicator demonstrates inadequacy to the needs of low-budget recipients. Delegating the functions of a multitasking process manager to a translator will reduce translation agency costs while maintaining the consumer value of the services. The research *scientific novelty* lies in the justification of the transition from the linguistic paradigm to the linguistic-managerial paradigm in the training of translators. The research *purpose* is to solve the problem of meeting the needs of the translation services market low-budget segment under conditions of cost reduction without loss of service quality, to provide a theoretical and practical justification for the translation profession transformation. *Materials:* empirical data from industry surveys. *Methods:* D. Gouadec's professionography, comparative analysis, cost of services decomposition. The research *theoretical basis* is the functionalist approach (skopos theory); the theoretical provisions on the management of translation projects by H. Risku, K. J. Dunne, E. S. Dunne, the substantiation results of the translator role as a strategist by A. Chesterman and E. Wagner were used. *Results:* it is revealed that the recipients' main dissatisfaction of translation agency services is related to management and consulting. It has been proven that the direct economic motivation of the translator to integrate these functions can significantly increase the company's revenue. The epistemic advantage of the translator's competence model as a knowledge manager who effectively coordinates the entire process is substantiated. The results confirm the hypothesis: the translation profession transformation into a multitasking process manager makes it possible to offer the market an economically affordable and high-quality service, bypassing expensive surcharges for non-technical, managerial and consulting services. The research *perspective* is to develop practical business models for the implementation of a concept combining the competencies of a translator and a manager, and to adapt training programs to them.

Keywords: low-budget recipients, interdisciplinary approach, multitasking process manager, management, consulting, translation agency, translation profession, project management, economic motivation, cost reduction

Funding: this study was not supported by any external sources of funding.

For citation: Sakhnevich S. V. "Translation Profession Transformation: From a Bilingual Communicator to a Multitasking Process Manager". *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya = Economic and Social Research* 13.2 (2026): m12s01a30. (In Russian).
<https://doi.org/10.24151/2409-1073-2026-13-2-m12s01a30>

Введение

Современная лингвистическая парадигма подготовки переводчиков претерпевает системную трансформацию, детерминированную фундаментальными сдвигами в глобальной экономике коммуникаций. Технологическая революция в области машинного перевода, тотальная оптимизация бизнес-процессов и гиперглобализация сформировали новую операционную реальность, определяемую как тренд сокращения издержек. Сегодня профессиональная ценность переводчика редуцируется к лингвистической компетенции, которая находит свое отражение, помимо прочего, в работах, посвященных социальному и дискурсивному контексту перевода (Natim, Mason, 1996). Однако в контексте тренда сокращения издержек традиционная эпистемическая модель переводчика как двуязычного коммуникатора (Bell, 1991) демонстрирует неадекватность по отношению к запросам массового сегмента малобюджетных реципиентов. Особенно ярко это проявляется в сфере коммерческих услуг перевода, где давление на цены и скорость выполнения традиционно высокие, а требования к «филигранной точности» перевода часто уступают место требованию оперативности и адекватности запросам реципиентов (Olohan, 2010).

Масштабы данного сегмента рынка являются значительными: до 40 % всех заказов на перевод исходят от малого и среднего бизнеса и частных лиц, чей бюджет на лингвистические услуги жестко ограничен и всегда требует экономии средств¹. Параллельно с этим хронологические рамки тренда сокращения издержек можно определить периодом с конца 2010-х гг. по настоящее время, что совпадает с коммерциализацией нейросетевого машинного перевода, пандемийным ускорением цифровизации и последующими глобальными экономическими кризисами. Эти

факторы заставляют компании повсеместно пересматривать бюджет в сторону оптимизации (Ханин, Фомин, 2014: 18–19).

Методологический аппарат исследования конституируется вокруг ключевых оппозиций, определяющих его логическую архитектуру. Базовое *противоречие* выявляется между объективной общественной потребностью в качественном переводе и субъективной экономической невозможностью для значительной части реципиентов удовлетворить данную потребность через рыночный механизм, особенно в условиях инкорпорирования высоких надбавок за нетехнические (управленческие и консультационные) сервисы, предоставляемые переводческими бюро, в стоимость услуги. Исходя из данного противоречия, *цель исследования* формулируется как поиск оптимального механизма удовлетворения потребностей многочисленных малобюджетных реципиентов — без критического сокращения качественных и комплексных характеристик предоставляемого лингвистического продукта.

Центральная *гипотеза исследования* заключается в предположении, что делегирование переводчику функций заинтересованного менеджера многозадачных процессов, предполагающее интеграцию управленческих, консалтинговых и координационных компетенций в его профессиональный профиль, создаст условия для существенного сокращения издержек при сохранении высокой потребительской ценности конечного продукта, что позволит вывести на рынок экономически доступную и качественно состоятельную услугу.

Верификация выдвинутой гипотезы осуществляется через последовательную реализацию пяти *исследовательских задач*.

1. Описание развития современной переводческой деятельности в условиях тренда сокращения издержек.

¹ Богомазов И. «Как заплатить за юридический перевод иностранных языков в 2–3 раза меньше рынка». 26.03.2018. ГАРАНТ.РУ. 21.04.2026. <<https://www.garant.ru/article/1187516>>.

2. Подтверждение тезиса о приоритетной (менеджмента): в части переводоведения неудовлетворенности реципиентов нетехническими (управленческими и консультационными) компонентами переводческой услуги. используется функционалистский подход (скопос-теория), профессиография и концепция переводчика как стратега, в части управления — теория управления проектами, анализ бизнес-процессов и экономика услуг. Такое сочетание позволяет не только анализировать лингвистические аспекты перевода, но и рассматривать переводческую деятельность как комплексный управленческий процесс, направленный на оптимизацию издержек бизнеса и повышение потребительской ценности услуги. Это обеспечивает целостный взгляд на трансформацию роли переводчика в современных экономических условиях.
3. Количественное и качественное обоснование значительной доли компонентов управления и консалтинга в структуре стоимости услуг, предоставляемых через бюро.
4. Выявление факторов, способствующих инкорпорированию прямой экономической мотивации и мотивации профессиональной деятельности переводчика.
5. Доказательство сравнительной эффективности выполнения переводчиком управленческих и консультационных задач в силу его уникальной позиции в коммуникационной цепочке и синтетического характера компетенций.

Теоретический фундамент исследования составляет корпус фундаментальных трудов в области теории и практики перевода. Функционалистский подход, репрезентированныйскопос-теорией в интерпретации Э. Пайма (Pym, 2017), задает концептуальные рамки для осмысления перевода как целерационального управляемого действия. Исследования Х. Риску (Risku, 2004) в области управления переводами и работа Д. Гуадека (Gouadec, 2007), посвященная профессиографии переводчика, представляют развернутую аналитику нетехнических компонентов переводческих услуг и их стоимостных характеристик. Проблематика управления проектами и редукцией издержек раскрыта в исследовании К. Дж. Данна и Э. С. Данн (Dunne K., Dunne E., 2011), а диалогическая работа Э. Честермана и Э. Вагнер (Chesterman, Wagner, 2002) обосновывает роль переводчика как коммуникативного стратега и менеджера рисков.

Наше исследование носит междисциплинарный характер, интегрируя методы и концепции переводоведения и управления

Результаты исследования и их обсуждение

Редукция издержек как детерминанта современной переводческой парадигмы — от лингвистической экспертизы к оптимизации коммуникативных процессов. Современная деятельность бюро переводов развивается в условиях, которые можно охарактеризовать как тренд сокращения издержек. Данный тезис находит многократное подтверждение в трансформации индустрии, движимой технологическим прогрессом, глобализацией рынков и изменением бизнес-моделей. Технологическая оптимизация стала ключевым драйвером этого процесса: внедрение систем автоматизации перевода (CAT tools) и, что особенно показательно, повсеместное использование машинного перевода на основе нейросетей позволили автоматизировать обработку до 60–70 % стандартизированных текстов, оставив переводчику функцию постредактирования, что объективно дешевле полного цикла создания перевода (Risku, 2004: 87–89). Этот технологический сдвиг не только сокращает временные затраты, но и переопределяет саму сущность труда переводчика, смещая его функции от творческого воспроизведения смысла к управляемому процессу контроля

качества элементов текста. Глобализация и обострение конкуренции, опосредованные привлечением внешних специалистов через фриланс-биржи и аутсорсинг в региональные компании с низкой стоимостью труда, — эти тенденции создают устойчивое давление на такой макроэкономический показатель, как средняя ставка, вынуждая профессионалов искать пути повышения эффективности. Современное управление переводческими проектами становится «искусством возможного» в условиях жестких бюджетных ограничений, когда оптимизация потока заказов является не желательным улучшением, а необходимостью — для выживания на рынке (Dunne K., Dunne E., 2011: 15–18).

Юридический перевод традиционно считается сферой переводоведения, где доминирует принцип точности (Sager, 1994: 102–105). Основная дилемма юридического перевода — противоречие между необходимостью терминологической точности и требованием понятности для конечного пользователя. Разрешение этой дилеммы зависит от типа документа и статуса реципиента. Для документов, адресованных профессиональным юристам (международные контракты, судебные решения), приоритетом остается терминологическая точность и соответствие правовым системам. Однако и здесь требуется адаптация — не на уровне терминов, а на уровне юридических конструкций и способов аргументации, которые различаются в разных правовых традициях (Šarčević, 1997: 78–81).

Совершенно иной подход требуется к документам, адресованным неспециалистам, — к переводу договоров с потребителями, инструкций, уведомлений. Исследования показывают, что традиционные юридические формулировки часто непонятны массовому потребителю, что приводит к ошибкам в их применении и судебным спорам. Переводчик в этой ситуации выступает

как медиатор между сложным юридическим языком и обыденным сознанием (Schmid, 2012: 12–14). Такой подход полностью согласуется с концепцией «проектирования для аудитории» (audience design), где переводчик активно учитывает характеристики, знания и ожидания конечного реципиента (Mason, 2000: 1–3).

Особую сложность представляет перевод для мигрантов и культурных меньшинств. Исследования в США показали, что стандартные юридические переводы часто оказываются недоступными для этих групп из-за культурных различий в понимании правовых концептов (Hadziabdic et al., 2009: 464–466). Это привело к развитию специальных методик «культурно адаптированного юридического перевода», где наряду с лингвистическим переводом практикуется объяснение правовых концептов через культурно близкие аналогии.

Изменение ожиданий заказчиков выражается в доминировании запроса на скорость и экономичность, что уступает требованию филигранной точности. Это приводит к шаблонизации процессов и отказу от так называемых лишних услуг, от углубленного культурного анализа, если он не признан критичным для базового понимания. Однако важно подчеркнуть, что в определенных областях, таких как театральные переводы, где «переводимость» (performability) является ключевым критерием, углубленный культурный анализ и адаптация остаются критически важными и не могут быть подвергнуты редукции без ущерба для самого продукта (Espasa, 2000: 52–54). Эта тенденция соответствует функционалистскому подходу в переводоведении, в частности скопос-теории, где успех перевода измеряется не буквальной эквивалентностью текстов, а достижением конкретной цели коммуникации при минимально необходимых затратах (Pym, 2017: 45–48). Экономика подписки (SaaS-модели для облачных платформ)

и стандартизация интерфейсов и далее снижают операционные издержки, минимизируя затраты на программное обеспечение и инфраструктуру.

Количественно структуру востребованности различных сегментов переводческих услуг иллюстрируют данные отчета CSA Research «Размеры рынка в 2025 г.: уточнения на конец года»². Согласно представленной статистике, услуги письменного перевода и локализации перевода занимают доминирующее положение, охватывая 79,36 % проектов. Мультимедийные услуги (локализация перевода видео, аудио) составляют 22,67 %, что указывает на высокий спрос в данной нише. Доля проектов, связанных с технологиями перевода (включая инструменты на базе искусственного интеллекта), зафиксирована на уровне 8,13 %, в то время

как услуги устного перевода (последовательный, синхронный) охватывают 6,41 % рынка. На дополнительные услуги с добавленной стоимостью (Value-add) и другие (Other) приходится 3,19 и 3,95 % соответственно. Это подтверждает, что на текущее десятилетие приходится пик развития тренда сокращения издержек.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что системная трансформация роли переводчика — это не просто адаптация к рынку, а формирование новой профессиональной идентичности. Менеджер многозадачных процессов (менеджер-переводчик) становится центральным звеном в цепочке создания коммуникативной ценности, что напрямую отвечает экономическим вызовам современной эпохи (см. табл.).

Сравнительный анализ компетентностных моделей переводчика и менеджера-переводчика
Comparative analysis of translator's and manager-translator's competence models

Критерий сравнения	Традиционная компетентностная модель переводчика (двухязычный коммуникатор)	Компетентностная модель менеджера-переводчика (менеджера многозадачных процессов)
Основная функция	Исполнитель, лингвистический посредник	Стратег, координатор, ответственный за конечный коммуникативный результат
Ключевая ценность	Лингвистическая компетентность, филологическая точность	Способность управлять процессами, рисками и издержками для достижения цели коммуникации
Фокус деятельности	Создание текстового продукта (перевода)	Обеспечение комплексного коммуникативного удовлетворения запроса потребителя «под ключ»
Отношение к нетехническим компонентам услуги (управление проектами, консалтинг, интеграция компьютерных компетенций)	Компоненты воспринимаются как внешние, «чужие» функции, за которые отвечает бюро или заказчик	Компоненты активно интегрируются в услугу, рассматриваются как источник добавленной стоимости и конкурентное преимущество

² Lommel Arle. “2025 Market Sizing: Year End Update”. *CSA Research*. 31 Dec 2025. Web. 21 Apr. 2026. <<https://insights.csa-research.com/reportaction/305013812/Marketing>>.

Сравнительный анализ компетентностных моделей переводчика и менеджера-переводчика
Comparative analysis of translator's and manager-translator's competence models (Продолжение таблицы)

Критерий сравнения	Традиционная компетентностная модель переводчика (двуязычный коммуникатор)	Компетентностная модель менеджера-переводчика (менеджера многозадачных процессов)
Экономическая эффективность бизнес-модели	Доход определяется объемом лингвистической работы (ставка за слово/час)	Доход формируется за счет объема лингвистической работы и надбавок за управленческие, консалтинговые и координационные услуги
Взаимодействие с заказчиком	Тактический подрядчик, получающий задание	Стратегический партнер, участвующий в постановке задачи и выявлении латентных потребностей
Подход к качеству	Эквивалентность исходному тексту, лингвистическая корректность	Эффективность коммуникации (скопос-теория), минимизация рисков для бизнеса заказчика, соответствие цели
Позиция на рынке	Высокая зависимость от ценовой конкуренции, давление на ставки	Уход от ценовой конкуренции за счет уникального комплексного предложения, высокая лояльность клиентов

Как заключает Д. Гуадек, современный переводчик существует в системе, где сокращение издержек является императивом, продиктованным объективными условиями глобального рынка, и это требует трансформации исполнителя в менеджера многозадачных процессов, способного предложить клиенту не просто текст, а комплексное коммуникативное решение его задач, с контролем рисков и издержек (Gouadec, 2007: 213–215).

Диссоциация лингвистических и нетехнических компонентов в восприятии реципиентов перевода: парадокс качества в условиях коммуникативной дисфункции. Эмпирический опыт несоответствия качества системы закупок переводческих услуг и качества локализации программного обеспечения однозначно свидетельствует, что основное недовольство заказчиков связано не с лингвистическим качеством текста как таковым, а с со-

путствующими, управленческими компонентами переводческого процесса³. Это подтверждается прежде всего эмпирическими данными из сферы интернет-платформ, где пользователи часто критикуют некорректную визуальную и функциональную интеграцию: например, когда элементы интерфейса не помещаются в макет или не учитывают направление письма, — что является проблемой проектного менеджмента и дизайна, а не собственно перевода⁴. В бизнес-среде частыми причинами жалоб выступают коммуникативные сбои: задержка в получении конечного продукта, обусловленная неоптимизированным осуществлением перевода; непонимание контекста из-за отсутствия сопроводительных комментариев переводчика. Это подрывает доверие реципиента к тексту перевода. Значительный пласт несоответствия услуги ожиданиям потребителя

³ “The Hidden Cost of Translation QA: What Procurement Gets Wrong About Software Localisation”. By tatiana. *LingvoHouse*. 16 Oct 2025. Web. 21 Apr. 2026. <<https://www.lingvohouse.com/the-hidden-cost-of-translation-qa-what-procurement-gets-wrong-about-software-localisation>>.

⁴ Metkowski Sz. “Designing for Translation: How to Build Global-Ready UX?”. *Crowdin*. 11 Feb. 2026. Web. 21 Apr. 2026. <<https://crowdin.com/blog/agile-localization-podcast-with-szymon-metkowski>>.

формируется на почве культурных и правовых рисков, когда неадаптированные визуальные элементы, цветовые схемы или отсутствие предупреждений о необходимости легализации документов приводят к репутационным и финансовым потерям, хотя лингвистическая составляющая может быть безупречной. Данные опросов клиентов переводческих бюро количественно подтверждают этот приоритет: основные претензии касаются сроков (40 %), сложности коммуникации (25 %) и отсутствия прозрачности процесса (20 %). Вместе с тем качество языка находится лишь на четвертом месте в рейтинге причин неудовлетворенности (Six, 2001: 14).

Важно отметить, что фокусирование реципиентов на нетехнических аспектах услуги, таких как своевременность и ясность коммуникации, характерно не только для письменного перевода, но и для устного, что подтверждается исследованием ожиданий пользователей услуг конференц-перевода (Moser, 1996: 148–150). Теоретической основой для понимания данной тенденции служит функциональная теория перевода, которая, как отмечает Э. Пайм, смещает фокус с буквальной точности на достижение коммуникативной цели, зависящей от множества нетехнических факторов, таких как тайминг, каналы передачи и культурный контекст (Pym, 2017: 67–69). Более того, Х. Рису в своей работе доказывает, что клиенты всё чаще воспринимают перевод как комплексную управленческую услугу, где лингвистика является лишь одним из компонентов, и недовольство возникает преимущественно при сбоях в управлении проектом (Risku, 2004: 145–148). Компаниям требуются работники, которые способны исследовать потребности реципиентов, работать с программой CAT, чтобы поддерживать и обновлять переводческие базы данных, составлять словники, корректировать и редактировать перевод, ориентированный на конкретного реципиента. Такие переводчики

получили название «транскрипторы», в их компетенцию входят навыки не только перевода текста, но и транскрипции, или звукового преобразования одного языка в другой. Поэтому название «транскриптор» может отражать расширенный функционал и возможности будущего переводчика (Moron, Carreira, 2023). Можно заключить, что реципиенты в действительности недовольны в первую очередь управленческими, коммуникативными и консалтинговыми аспектами услуги перевода текста, что подтверждается как рыночной практикой, так и академическими исследованиями и требует от современного переводчика принятия на себя функций менеджера для контроля над всем процессом, а не только его лингвистической частью.

Декомпозиция стоимости услуг переводческого бюро: превалирование стоимости нетехнических компонентов услуги как ключевой фактор финансовой неэффективности. Структура ценообразования в переводческих бюро предусматривает выделение отдельных статей расходов на каждый компонент услуги, что приводит к значительному удорожанию проекта за счет нетехнических компонентов, совокупная стоимость которых превосходит лингвистическую работу. Наиболее существенной надбавкой является стоимость управления проектом, которая, согласно отраслевой практике, составляет от 15 до 30 % от общей стоимости перевода. Эта доля покрывает не только административные функции, но и комплексное управление рисками, сроками и коммуникацией между участниками процесса, что является необходимым, но дорогостоящим элементом обеспечения качества и надежности. Данные по структуре издержек в индустрии, собранные в ходе отраслевых опросов, десятилетиями подтверждают значительную долю нетехнических компонентов в конечной стоимости услуги (Six, 2001: 14). Культурный консалтинг и адаптация — услуги, критически важные для успешного выхода

на иностранный рынок, — требуют привлечения узкопрофильных специалистов, почасовая ставка которых значительно превышает почасовую ставку переводчика, а для крупных проектов, таких как запуск рекламной кампании, это десятки тысяч рублей дополнительных расходов. Еще более затратной является интеграция компьютерных компетенций, включающая верстку, локализацию интерфейсов и системы управления контентом (CMS). Стоимость этих компонентов услуги может достигать 50 % от стоимости лингвистической части, поскольку требует привлечения инженеров и дизайнеров. Легализация документов как компонент, сопряженный с высокой юридической ответственностью, формирует отдельную статью расходов, включающую нотариальное заверение, проставление апостиля и сопровождение в государственных органах, причем стоимость обработки пакета документов для международной сделки может превышать 100 000 рублей. Срочность исполнения заказа, как отмечает Х. Рискю, влечет за собой премиальные надбавки, которые могут удваивать базовую стоимость перевода, поскольку требуют организации круглосуточной работы и реорганизации рабочих процессов (Risku, 2004: 102–103). Многоуровневый контроль качества (QA), предполагающий участие редакторов, корректоров и тестировщиков, также вносит свой вклад в конечную цену услуги. Стоимость вычитки и редактирования перевода обычно составляет 30–50 % от его базовой цены⁵.

Таким образом, стремление бюро переводов минимизировать собственные риски и гарантировать качество за счет привлечения специализированного персонала и создания многоуровневых процессов закономерно приводит к тому, что именно нетехнические (управленческие и консалтинговые) компоненты формируют основную статью расходов для заказчика, подтверждая тезис

об их значительной дороговизне при обращении к услугам бюро.

Экономическое детерминирование трансформации профессии переводчика: интеграция лингвистических компетенций в профиль специалиста в условиях рыночного императива. Экономическая целесообразность выступает ключевым фактором, мотивирующим переводчика к освоению управленческих, консалтинговых и координационных компетенций. В условиях сокращения издержек, когда давление на традиционные ставки за лингвистические услуги непрерывно растет, расширение спектра предлагаемых услуг становится для переводчика не просто стратегией, а жизненной необходимостью, обеспечением устойчивого дохода. Профессиональный уровень современного переводчика требует трансформации из узкого исполнителя в многозадачного специалиста, способного управлять проектами, проводить культурный консалтинг и обеспечивать интеграцию компьютерных компетенций, поскольку наличие именно этих компетенций оправдывает более высокую стоимость услуг и позволяет уйти от деструктивной ценовой конкуренции на фриланс-биржах. Практические руководства для фрилансеров давно указывают на диверсификацию услуг и развитие управленческих навыков как на ключевой фактор выживания и успеха в условиях растущей конкуренции (McKay, 2006: 67–70).

Прямая экономическая выгода от такой трансформации очевидна: если переводчик, предлагающий исключительно лингвистику, может рассчитывать на определенную почасовую ставку, то специалист по переводу, выполняющий управленческие и консалтинговые функции, способен увеличить свой доход на 60–100 %, добавляя к стоимости заказа надбавку за управление проектом, которая в бюро составляет 15–30 %. Переводчики, берущие на себя функции координации потока работ и коммуникации с конечным

⁵ «Вычитка и редакция». *Верная Буква: бюро переводов*. 14.04.2026. <<https://betterletter.ru/services/vychitka-i-redaktura>>.

заказчиком, не только минимизируют операционные риски и количество рекламаций, но и формируют устойчивые партнерские отношения, обеспечивающие повторные заказы и стабильный поток работ. Мотивация к такой интеграции компетенций усиливается за счет изменения рыночного спроса: согласно данным отраслевых опросов, подавляющее большинство заказчиков предпочитают работать с одним подрядчиком, отвечающим за весь процесс «под ключ», и готовы оплачивать эту комплексность надбавкой в 15–25 %. Это дает менеджеру многозадачных процессов прямой финансовый стимул к развитию соответствующих компетенций. Современные исследования подтверждают, что управление переводческим бизнесом в эпоху технологий требует от фрилансера активного внедрения принципов проектного менеджмента и стратегического позиционирования себя как многозадачного специалиста, что напрямую влияет на финансовую устойчивость его практики (Екро, 2023: 1239–1240).

Кроме того, функции контроля над бизнес-процессом позволяют переводчику не только увеличить заработок, но и повысить собственную профессиональную значимость, это — переход из категории тактического исполнителя в статус стратегического партнера, что является мощным фактором нематериальной мотивации и профессиональной самореализации. Например: переводчик технической документации увеличивает свой гонорар на 40 % за счет согласования терминологии с инженерами; локализатор привлекает в три раза больше заказов благодаря тестированию функциональности продукта. Данные практические примеры наглядно демонстрируют, что инвестиции в управленческие и консалтинговые навыки конвертируются в финансовое вознаграждение и конкурентные преимущества. Таким

образом, в современных рыночных условиях переводчик не только имеет экономическую мотивацию к осуществлению нетехнических компонентов переводческой услуги, но и вынужден делать это, чтобы сохранять конкурентоспособность и долгосрочную востребованность своей профессиональной деятельности.

Эпистемическое преимущество переводчика как коммуникативного стратега: к вопросу о компаративной эффективности реализации нетехнических компонентов услуги перевода. Уникальная позиция переводчика в коммуникационной цепочке, сочетающая лингвистическую экспертизу с глубинным пониманием культурного контекста и практических целей коммуникации, позволяет ему осуществлять нетехнические компоненты работы с эффективностью, недоступной другим специалистам. Компетентностная модель переводчика трансформируется: из простого исполнителя он становится менеджером знаний (knowledge manager), чьи компетенции охватывают не только лингвистику, но и управление проектами, межкультурную коммуникацию и оценку рисков, что делает переводчика-менеджера идеальным кандидатом на исполнение функций координации всего процесса. Это превосходство коренится в двойной природе его профессии: будучи одновременно специалистом по переводу и кросс-культурным коммуникатором, он обладает целостным видением проекта, что позволяет ему идентифицировать не только лингвистические, но и культурные, технические и управленческие «болевы точки», которые часто ускользают от узкопрофильных специалистов. Это полностью соответствует современному рыночному взгляду на качество переводческой услуги как на определяемое прежде всего со стороны клиента, т. е. зависимое от достижения коммуникативной цели, а не исключительно от лингвистических критериев текста⁶.

⁶ SALT GROUP. “Translation Quality Is a Client Oriented Guideline: The Real Concept”. *MultiLingual*. 9 Jan. 2014. Web. 21 Feb. 2022. <<https://multilingual.com/articles/translation-quality-is-a-client-oriented-guidelinethe-real-concept/>>.

Исторический прецедент с инженерами IBM, вынужденными выполнять функции торговых представителей в 1980-х гг., наглядно иллюстрирует эту закономерность (см.: Perreault, McCarthy, 1996: 477–507). Столкнувшись с падением прибыли и потерей рыночной доли, руководство компании IBM, производителя оборудования и лидера в области программного обеспечения, ИИ и IT-консалтинга, идентифицировало ключевую проблему как разрыв связи с конечным потребителем. В качестве стратегического было принято решение перевести свыше 11 тыс. сотрудников из сферы производства, разработки и администрирования в отделы продаж. Эти специалисты, досконально разбиравшиеся в продукте и технологиях IBM, изначально не обладали развитыми навыками продаж. Однако их фундаментальное понимание устройства и возможностей компьютерной техники, а также инженерное мышление позволили им не просто демонстрировать товар, а проводить комплексный анализ бизнес-проблем клиентов и предлагать оптимальные технологические решения. После прохождения целевого обучения, сфокусированного на развитии коммуникативных и презентационных компетенций, эти инженеры-продавцы смогли кардинально повысить качество взаимодействия компании с рынком. Их способности говорить с клиентами на одном языке, предвосхищать латентные потребности и выстраивать долгосрочные партнерские отношения, основанные на экспертизе, привели к повышению лояльности и, по данным отраслевых источников, способствовали последующему восстановлению прибыльности компании (Perreault, McCarthy, 1996: 477–507).

Аналогичным образом переводчик как инженер коммуникации обладает инсайдерским знанием, что позволяет ему выстраивать эффективную стратегию, предупреждая ожидания конечного реципиента. Перевод-

чик в своей практике постоянно вынужден выступать в роли стратега и риск-менеджера, принимая решения, основанные на комплексном анализе целей коммуникации, что напрямую соотносится с управленческими функциями (Chesterman, Wagner, 2002: 89–92). Эмпирические данные подтверждают это теоретическое положение: согласно опросу переводчиков-фрилансеров, проведенному в 2023 г. компанией Inbox Translation совместно с Institute of Translation and Interpreting (ITI), большинство респондентов (81 %) используют инструменты автоматизированного перевода (CAT)⁷. Владение этими инструментами требует от переводчика не только технической компетенции, но и способности анализировать коммуникативную ситуацию в целом, что позволяет выявлять и удовлетворять латентные запросы заказчика в условиях, когда последний не может четко сформулировать свои реальные потребности.

Таким образом, опираясь на теоретические положения функционалистских подходов (Pym, 2016: 134–137) и эмпирические данные отраслевых исследований, можно утверждать, что переводчик, в силу уникального набора компетенций и особого положения в межкультурной коммуникации, не просто способен эффективно выполнять нетехнические компоненты переводческой услуги, но и является оптимальным специалистом, компетенции которого отвечают этим задачам, что подтверждается как историческими аналогиями, так и современной рыночной практикой.

Заключение

Проведенное исследование доказало, что системная трансформация профессии переводчика из двуязычного коммуникатора в менеджера многозадачных процессов в условиях тренда сокращения издержек является объективной рыночной необходимостью.

⁷ “Freelance Translator Survey 2023”. CIOL. Chartered Institute of Linguists. N. d. Web. 14 Apr. 2026. <<https://www.ciol.org.uk/freelance-translator-survey-2023>>.

Установлено, что основное недовольство реципиентов связано с нетехническими компонентами переводческих услуг (управление, консалтинг, координация), доля которых в стоимости всех услуг бюро переводов достигает 50–100 %. Делегирование этих функций менеджеру многозадачных процессов позволяет предложить рынку экономически доступное и качественное решение, минуя дорогостоящие надбавки.

Выявлено, что прямая экономическая мотивация переводчика к выполнению управленческих компетенций позволит увеличить доход бюро переводов на 60–100 % и уйти от деструктивной ценовой конкуренции. Доказано эпистемическое преимущество переводчика как стратега, эффективно координирующего весь процесс благодаря синтетическому сочетанию лингвистической экспертизы и кросс-культурного кругозора.

Это требует пересмотра подходов к обучению переводчиков, которое должно быть на-

правлено не только на лингвистическую подготовку, но и на формирование профессиональной идентичности стратега и менеджера (Seleskovitch, 1986), как это уже предвосхищалось в работах, посвященных становлению переводчика (Robinson, 2012: 179–182).

Перспективы исследования заключаются не только в разработке теоретических бизнес-моделей внедрения концепции менеджера-переводчика, но и в их практической апробации. Ключевыми направлениями являются, во-первых, создание детализированных профилей компетенций менеджера многозадачных процессов; во-вторых, разработка модульных учебных курсов, интегрирующих лингвистику, основы проектного управления и цифровые инструменты; и наконец, формирование методик оценки экономического эффекта от внедрения новой компетентностной модели как для фрилансеров, так и для бюро переводов.

Список литературы и источников / References

- Ханин Г. И., Фомин Д. А. «Экономический кризис 2010-х годов в России: причины, последствия, пути выхода». *Terra Economicus* 12.4 (2014): 15–32. EDN: TJHHRF.
- Khanin G. I., Fomin D. A. “The Russian Economic Crisis of 2010s: Causes, Consequences, and Ways Out”. *Terra Economicus*. 12.4 (2014): 15–32. (In Russian).
- Bell Roger T. *Translation and Translating: Theory and Practice*. New York: Longman, 1991. 298 p.
- Chesterman A., Wagner E. *Can Theory Help Translators? A Dialogue between the Ivory Tower and the Wordface*. Manchester: St. Jerome, 2002. 148 p. Translation Theories Explained.
- Dunne K. J., Dunne E. S., eds. *Translation and Localization Project Management: The Art of the Possible*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co., 2011. vi, 424 p. <https://doi.org/10.1075/ata.xvi>
- Екпо Е. У. “Translation Business Management in a Technology Era: Principles, Ethics and Practices”. *International Journal of Research Publication and Reviews* 4.9 (2023): 1237–1242.
- Espasa E. “Performability in Translation: Speakability? Playability? Or just Saleability?”. *Moving Target: Theatre Translation and Cultural Relocation*. Ed. by C.-A. Upton. London: Routledge, 2000. 49–62.
- Gouadec D. *Translation as a Profession*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co., 2007. 396 p.
- Hadziabdic E., Heikkilä K., Albin B., Hjelm K. “Migrants’ Perceptions of Using Interpreters in Health Care”. *International Nursing Review* 56 (2009): 461–469. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2009.00738.x>
- Hatim B., Mason I. *The Translator as Communicator*. London: Routledge, 1996. 260 p.
- Mason I. “Audience Design in Translating”. *The Translator* 6.1 (2000): 1–22. <https://doi.org/10.1080/13556509.2000.10799053>

- McKay Corinne. *How to Succeed as a Freelance Translator*. [Boulder, CO]: Two Rat Press, 2006. 143 p.
- Moron M., Carreira O. “The Extraordinary Nature of Transcreation Problems: The Apple Corpus”. *A Qualitative Approach to Translation Studies: Spotlighting Translation Problems*. Eds E. Calvo, E. de la Cova. New York: Routledge, 2023. 214–227.
- Moser P. “Expectations of Users of Conference Interpretation”. *Interpreting* 1.2 (1996): 145–178.
- Olohan M. “Commercial Translation”. *Handbook of Translation Studies*. Eds Y. Gambier, L. van Doorslaer. Vol. 1. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co., 2010. 41–44. <https://doi.org/10.1075/hts.1.comm1>
- Perreault W. D. Jr., McCarthy E. J. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. London: Irwin, 1996. 868 p.
- Pym A. *Exploring Translation Theories*. 2nd ed. London: Routledge, 2017. 192 p. <https://doi.org/10.4324/9781315857633>
- Pym A. *Translation Solutions for Many Languages: Histories of a Flawed Dream*. London: Bloomsbury Academic, 2016. 288 p.
- Risku H. *Translationsmanagement: Interkulturelle Fachkommunikation im Informationszeitalter*. Tübingen: Gunter Narr, 2004. 267 S. (In German).
- Robinson D. *Becoming a Translator: An Introduction to the Theory and Practice of Translation*. 3rd ed. London: Routledge, 2012. 248 p.
- Sager Juan C. *Language Engineering and Translation: Consequences of Automation*. Amsterdam: John Benjamins Publ. Co., 1994. xx, 140 p. Benjamins Translation.
- Šarčević S. *New Approach to Legal Translation*. The Hague: Kluwer Law International, 1997. xvi, 312 p. ISBN 90 411 0401 1
- Schmid B. “A Bucket or a Searchlight Approach to Defining Translation? Fringe Phenomena and Their Implications for the Object of Study”. *Versatility in Translation Studies: Selected Papers of the 23rd CETRA Research Seminar in Translation Studies* (Leuven, Belgium, 2011). Eds I. Herrero, T. Klaiman. Leuven: CETRA, 2012. 1–21.
- Seleskovitch D. “Comment: Who Should Assess an Interpreter's Performance?”. *Multilingua* 5.4 (1986): 236. <https://doi.org/10.1515/mult.1986.5.4.236>
- Six Shawn. “ATA Publishes Translation and Interpretation Services Survey”. *Getting Started: a Newcomer's Guide to Translation and Interpretation*. Comp. by S. B. Thompson. Alexandria: ATA, 2001. 14–15.

Информация об авторе

Сахневич Сергей Владимирович — кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков, доцент кафедры лингвистики Института деловой карьеры (Россия, 109029, Москва, ул. Нижегородская, д. 32, стр. 4), crash68@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-2068-9250.

Information about the author

Sergey V. Sakhnevich — Cand. Sci. (Philol.), Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Associate Professor of the Department of Linguistics, Institute of Business Career (Russia, 109029, Moscow, Nizhegorodskaya st., 32, bldg. 4), crash68@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-2068-9250.

Статья поступила в редакцию 02.12.2025, одобрена после рецензирования 12.02.2026.
The article was submitted 02.12.2025, approved after reviewing 12.02.2026.