

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 355.451:612.393.2

**Стратегирование обеспечения технологического лидерства
в сегменте премиального кофе в РФ**Е. Б. Тищенко¹, В. Д. Голицын²^{1,2}Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>²vasilygolitsyn@yandex.ru

Аннотация: Стратегирование технологического суверенитета в выбранном секторе экономики требует, с одной стороны, объективации цепочки создания ценности и принятой отраслевой или межотраслевой системы разделения труда, а с другой – выявления и балансировки требований и граничных условий, необходимых для обеспечения коммерческой привлекательности разворачиваемой системы деятельности по достижению технологического лидерства в выбранном сегменте. Кофе является одним из самых продаваемых сырьевых продуктов в мире: его производство и потребление на современном этапе ежегодно составляют более 10 млн тонн в год. Мировой рынок кофе представляет собой систему производственно-сбытовых отношений, целью функционирования которой является доведение кофейного продукта до конечного потребителя. Данная система состоит из трёх крупных сегментов: производства и первичной обработки кофе, обжарки кофе и сбыта кофейной продукции. Кофе производится и проходит первичную обработку в странах произрастания кофе – странах Африки, Латинской Америки и Азии – и обжаривается в странах потребления – преимущественно странах Европы, Северной Америки и Азии, в том числе в России. На современном этапе в России рынок кофе является растущим: увеличивается спрос на продукцию и растут объёмы производства жареного кофе, наблюдается высокий объём поставок кофе в Россию. При этом в текущей экономической ситуации российский рынок сталкивается с рядом вызовов, требующих ответа со стороны участников локального рынка: дефицит предложения кофе (готового к употреблению и первично обработанного), ограничения поставок кофе и уход зарубежных компаний с рынка. Данные вызовы представляют собой не только препятствия для российской сферы кофе, но и предоставляют возможности: сначала для импортозамещения, а в дальнейшем и достижения технологического лидерства, следовательно, представляется важным стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ. Целью данного исследования является стратегирование достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики, стратегии и тактики, подтверждается их взаимосвязь с аспектами стратегического управления, в целях достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В исследовании использована теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: стратегирование, стратегические цели, технологический суверенитет, технологическое лидерство, индустрия кофе

Цитирование: Тищенко Е. Б., Голицын В.Д. Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 205–222. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222>

Поступила в редакцию 12.01.2025. Прошла рецензирование 25.02.2025. Принята к печати 01.03.2025.

original article

Strategies of Technological Leadership in Premium Coffee Segment in the Russian Federation

Elena B. Tishchenko¹, Vasily D. Golitsyn²

^{1,2}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²vasilygolitsyn@yandex.ru

Abstract: Strategizing technological sovereignty of a particular economic sector requires an objective value chain and a sectoral/intersectoral division of labor system. It also needs clear and balanced requirements and boundary conditions for commercial attractiveness of the activities that ensure technological leadership. Coffee is one of the best-selling commodities in the world: its annual production and consumption exceed 10 million tons. The global coffee market is a complex system of production and sales relations, the purpose of which is to bring the coffee product to the end consumer. This system consists of three major segments: production and primary processing, roasting, and marketing. As a rule, coffee is produced and processed in the place of origin, i.e., Africa, Latin America, and Asia, and roasted in the place of consumption, i.e., Europe, North America, and Asia. The coffee market in Russia is growing, as is the demand production of roasted coffee, trying to catch up with the demand. The supply volume to Russia is also increasing. However, such is the current economic situation on the Russian market that it requires a prompt response from the domestic stakeholders. The challenges include a shortage of ready-to-drink and preprocessed coffee supply, import restrictions, and the withdrawal of foreign companies from the Russian market. However, these challenges provide opportunities for early import substitution and prospective technological leadership, which means that the national technological leadership in the premium coffee sector needs strategizing. The research objective was to strategize the way to national technological independence in the premium coffee sector based on interrelated aspects of policy, strategy, and tactics, as stipulated by Professor Vladimir L. Kvint's theory of strategy and methodology of strategizing.

Keywords: strategizing, strategic goals, technological sovereignty, technological leadership, coffee industry

Citation: Tishchenko EB, Golitsyn VD. Strategies of Technological Leadership in Premium Coffee Segment in the Russian Federation. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(2):205–222. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222>

Received 12 January 2025. Reviewed 25 February 2025. Accepted 1 March 2025.

确保俄罗斯联邦优质咖啡领域技术领先地位的战略化

季琴科·埃琳娜·鲍里索夫娜¹、戈利岑·瓦西里·德米特里耶维奇²

^{1,2}莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²vasilygolitsyn@yandex.ru

摘要: 经济部门技术主权的战略化，一方面需要将价值链和部门或跨部门分工体系客观化，另一方面，确定和平衡必要的要求和边界条件，以确保正在开展的经营活体系具有商业吸引力，从而在选定的领域中取得技术领先

地位。咖啡是世界上交易量最大的原材料之一：现阶段每年的生产和消费量超过 1 000 万吨。全球咖啡市场是一个生产和销售关系系统，其目的是将咖啡产品带给最终消费者。这个系统由三个主要部分组成：咖啡生产和初加工、咖啡烘焙和咖啡产品销售。咖啡的生产和初加工在咖啡种植国（非洲、拉丁美洲和亚洲）进行，烘焙在消费国（主要是欧洲、北美和亚洲，包括俄罗斯）进行。现阶段，俄罗斯的咖啡市场正在不断增长：对咖啡产品的需求不断增加，烘焙咖啡的产量不断增长，向俄罗斯供应的咖啡数量很大。与此同时，在当前的经济形势下，俄罗斯市场正面临着一系列挑战，需要当地市场参与者做出回应：咖啡供应短缺（即饮咖啡或初加工咖啡）、咖啡供应限制以及外国公司退出市场等。这些挑战对俄罗斯咖啡行业来说不仅是障碍，也是机遇：首先是进口替代，其次是实现技术领先。本研究的目的是为实现优质咖啡领域技术主权制定战略。本研究论证了政策、战略和战术等相互关联方面的战略化的相关性，确认了它们与战略管理方面的关系，以实现优质咖啡领域的技术主权。研究采用了 V. L. 昆特 院士的战略理论和战略化方法论。

关键词： 战略化、战略目标、技术主权、技术领先、咖啡业

编辑部于 2025 年 1 月 12 日收到稿件，2025 年 2 月 25 日完成审稿，2025 年 3 月 1 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Мировой рынок кофе на протяжении долгого времени показывал стабильный ежегодный рост с позиций спроса и предложения: совокупный среднегодовой темп прироста (рассчитанный по методике CAGR, Compound annual growth rate) в период 2010–2022 гг. составил 1,54 % для производства¹ и 1,96 % для потребления². Однако на современном этапе Международная Организация по Кофе (МОК, International Coffee Organization) в своём исследовании по итогам 2023 года³ констатирует турбулентность данных показателей в период 2020–2022 гг. Производство кофе в 2020 г. достигло показателя в 10252 тыс. тонн, однако в последующие годы этот показатель снизился: в 2021 г. объёмы производства составили 10109 тыс. тонн, в 2022 г. объёмы почти не изменились и составили 10092 тыс. тонн. Снижение по сравнению с 2020 г. связано, в первую очередь, с погодными шоками в странах произрастания и с изменением долей производящих регионов в структуре мирового производства. Авторы исследования выделяют снижение объёмов потребления кофе в 2020 г. до 10194 тысяч тонн, вызванное пандемией COVID-19, увеличение этого

параметра в 2021 г. (10596 тыс. тонн) в связи со снятием ряда «ковидных» ограничений и снижение потребления в 2022 г. (10386 тыс. тонн), прежде всего, в связи с кризисными явлениями в странах-импортёрах⁴.

Мировой рынок кофе можно разделить на две группы стран: страны-производители и страны-потребители. Производящие страны – это страны, на территории которых кофе выращивается и первично обрабатывается (цель первичной обработки – выделение зёрен кофе из кофейных ягод). Кофе из стран-производителей, прошедший первичную обработку, называется зелёным кофе. Зелёный кофе экспортируется в страны-потребители, поэтому производящие страны также называются странами-экспортёрами. В состав производителей входят страны Латинской Америки (Бразилия, Колумбия, Гондурас, Перу и другие), Африки (Эфиопия, Уганда, Кения, Руанда и другие) и Азии (Вьетнам, Индонезия, Индия, Китай и другие). Состав 10 крупнейших экспортёров представлен в таблице 1⁵. Важно отметить, что в некоторых из указанных стран кофе является одной из главных статей экспортных доходов,

¹ International Coffee Organization, World Coffee Production. URL: <https://www.ico.org/prices/po-production.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).

² International Coffee Organization, Trends in coffee consumption in selected importing countries. URL: <https://icocoffee.org/documents/icc-109-8e-trends-consumption.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).

³ International Coffee Organization, Coffee report and outlook (December 2023). URL: https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

⁴ Там же.

⁵ Составлена авторами на основе данных Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC). URL: <https://www.trademap.org>

Таблица 1. Основные экспортёры зелёного кофе

Table 1. Major exporters of green coffee

Страна-экспортёр зелёного кофе	Доля страны в мировом экспорте в стоимостном выражении (2023), %	Доля продукта в суммарном экспорте страны (2023), %
Бразилия	28,4	2,2
Вьетнам	11,6	0,9
Колумбия	10,8	5,6
Гондурас	5,7	20,6
Эфиопия	4,7	42,6
Уганда	3,7	15,1
Гватемала	3,7	6,7
Индонезия	3,6	0,4
Перу	3,2	1,3
Индия	2,9	0,2

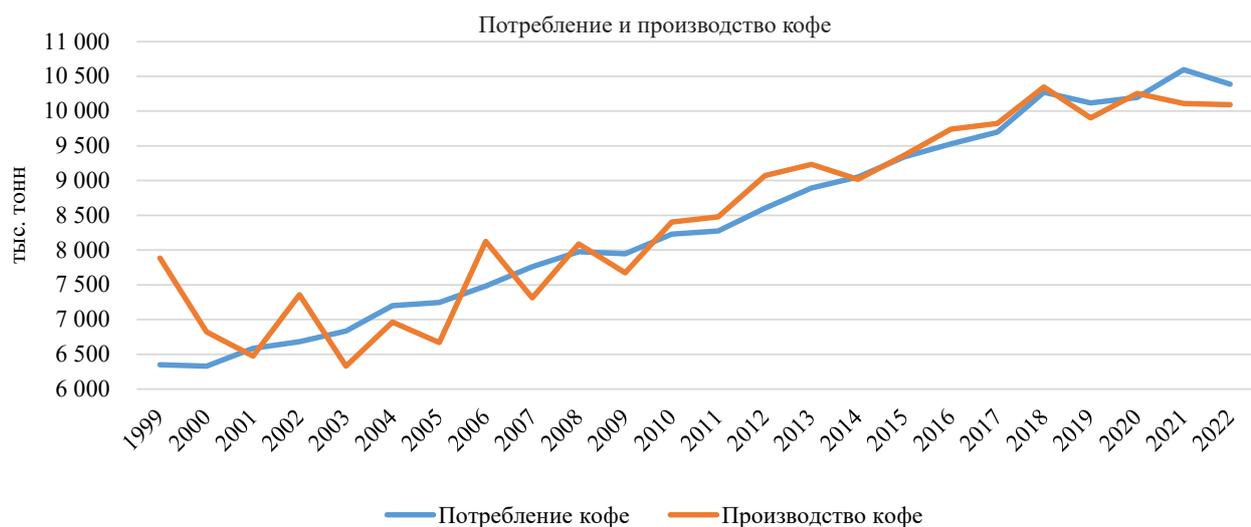


Рис. 1. Потребление и производство кофе

Fig. 1. Coffee consumption and production

прежде всего – в странах Африки^{6,7,8}, например, в Эфиопии и Уганде.

Кофе из стран-экспортёров поставляется в страны-импортёры, они же – страны-потребители. В их состав входят страны Северной Америки, Европы и Азии. Кофе поставляется в эти страны, где он про-

ходит процесс обжарки – термальную обработку кофейных зёрен, делающую их готовыми к употреблению. Также кофе в странах-потребителях упаковывается и направляется в сети дистрибуции, а также часто экспортируется в другие страны-потребители. В таблице 2¹⁰ указаны основные импортёры

⁶ Африка 2023. Возможности и риски: экспертно-аналитический справочник / А. А. Маслов [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. 224 с.

⁷ Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта) // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 158–171. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>

⁸ Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Коростылева И. И. Колыбель жизни станет «пастбищем» «единорогов» // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 112–117. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117>

⁹ Составлен авторами на основе данных ФАО (производство) и Международной Организации по Кофе (потребление).

¹⁰ Составлена авторами на основе данных Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC). URL: <https://www.trademap.org>

Таблица 2. Основные импортёры зелёного кофе и их доли в мировом импорте жареного кофе

Table 2. Major importers of green coffee and their shares in world imports of roasted coffee

Страна-импортёр зелёного кофе	Доля страны в мировом импорте в стоимостном выражении (2023)	Доля в мировом экспорте обжаренного кофе (2023)
США	20,2 %	5,8 %
Германия	12,8 %	14 %
Италия	7,7 %	16,8 %
Япония	5,1 %	0,1 %
Бельгия	4,1 %	2,6 %
Швейцария	3,6 %	23,2 %
Франция	3,4 %	7,7 %
Канада	3,0 %	3,7 %
Испания	2,9 %	1,9 %
Нидерланды	2,7 %	5,9 %

зелёного кофе, а также доли этих стран в мировом экспорте готовой продукции, то есть жареного кофе.

Исследуемый рынок является достаточно нестабильным с позиций предложения. В первую очередь, волатильность показателей возникает из-за характеристик самой продукции: зелёный кофе является продуктом сферы сельского хозяйства, на него в большой мере воздействуют природные и, в частности, климатические условия. Негативное воздействие на рынок кофе климатические изменения оказывают посредством резких перепадов температур, снижения числа площадей, пригодных для выращивания кофе, распространения болезней кофейных деревьев, распространения насекомых-вредителей^{11,12}. Природные аномалии снижают объёмы поставляемого продукта и представляют угрозу для дальнейшего развития рынка, следовательно, эти риски важно минимизировать и вовремя идентифицировать. Проявлениями

произошедших природных шоков, воздействующих на стадию производства кофе, являются шоки в крупнейших странах-производителях. Так, примером крупных потерь продукции, спровоцированных климатическими шоками, является засуха во Вьетнаме (2 место по объёмам производства кофе в мире) в 2024 году: жаркая погода и аномально малое число дождей привело к тому, что объёмы производства страны составили лишь 1840 тысяч тонн – на 20 % меньше урожая предыдущего года¹³. Объёмы экспорта 1 полугодия 2024 года составили 902 тысячи тонн, что на 10,6 % меньше объёмов того же периода 2023 года¹⁴. Также по состоянию на 2024 год прогнозируется резкий спад производства кофе вида арабика в Бразилии (1 место по объёмам производства в мире) в начале 2025 г. ввиду сильной засухи на 13,1 % по сравнению с 2024 г. – с объёма 2375 тысяч тонн в 2024 г. до объёма в 2064 тысяч тонн в 2025 г.^{15,16}

¹¹ The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review / Ye. Pham [et al.] // Climatic Change. 2019. Vol. 156. № 4. P. 609–630. [h-https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y](https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y)

¹² Ceballos-Sierra F., Dall'erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach // Agricultural Systems. 2021. Vol. 190. P. 103–126. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126>

¹³ Издание Bloomberg, «Coffee Supplies From Top Shipper Vietnam Seen Shrinking Further». URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-03-26/coffee-supplies-from-top-shipper-vietnam-seen-shrinking-further> (дата обращения: 10.01.2025).

¹⁴ Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development, «Coffee exports in 2024 could reach USD 6 billion, the highest level in history». URL: <https://www.agribank.com.vn/en/ve-agribank/tin-tuc/dtl?current=true&urile=wcm:path:/agbanken/ve-agribank/news/agricultural-markets/coffee-exports-in-2024-could-reach-usd-6-billion-the-highest-level-in-history#:~:text=05%2F07%2F2024,the%20same%20period%20last%20year> (дата обращения: 10.01.2025).

¹⁵ Бразильская ассоциация экспортеров кофе Cecafé, Brazilian production. URL: <https://www.cecacafe.com.br/en/statistics/brazilian-production/#> (дата обращения: 10.01.2025).

¹⁶ Издание Bloomberg, «Volcafé Cuts Brazil Arabica Coffee Outlook on Severe Drought». URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-12-09/volcafe-slashes-brazil-arabica-coffee-outlook-on-severe-drought> (дата обращения: 10.01.2025).

Данные производственные шоки в крупнейших странах произрастания приводят к очень сильным колебаниям цен на кофе, оказывающим влияние на рынок в целом^{17,18}. Упомянутый выше прогноз сильного спада производства арабики в Бразилии и засуха во Вьетнаме привели к резкому повышению стоимости фьючерсов на кофе: в декабре 2024 г. цена фьючерсного контракта на Межконтинентальной бирже США (ICE US) на 37500 фунтов зеленого кофе (примерно 17 тонн кофе) достигла рекордного значения за всю историю торгов – 3,48 долларов США за фунт кофе (рис. 2¹⁹).

Несмотря на волатильность предложения, спрос на кофе ежегодно увеличивается (рис. 1). Это также приводит к увеличению роста цен на продукцию ввиду растущего дефицита кофе. Данные тенденции представляют собой риски для участников рынка.

Российский рынок кофе на современном этапе является растущим с позиций поставок кофе в страну и его потребления. По данным Международного Торгового Центра в Россию в стоимостном выражении зелёный кофе ежегодно в среднем импортировался в размере 411487 тыс. долларов США в год (период 2019–2023 гг.), со среднегодовым темпом

прироста 11,86 %. По жареному кофе в том же периоде показатели отличаются: средняя стоимость годового импорта – 232739 тыс. долларов в год, темп прироста – 0,086 %²⁰.

На рисунке 3²¹ представлена динамика потребления кофе в России в период 1999–2022 гг. Наблюдается повышательный тренд на всём промежутке исследования, что свидетельствует о росте популярности кофе, а вкупе с показателями импорта сырья и готовой продукции – о росте локального рынка кофе в целом. По подсчётам МОК потребление в России достигло следующих показателей в период 2020–2022 гг.: 282 тыс. тонн кофе за 2020 г., 258 тыс. тонн – за 2021 г., 294 тыс. тонн – за 2022²². Среднегодовой темп прироста составил 1,7 % за период 2017–2022 гг.

В настоящее время в российском сегменте кофе наблюдается ряд негативных тенденций и неоптимальностей, которые влияют на ряд стадий производственно-сбытовой цепочки кофейного рынка. Во-первых, в российском сегменте наблюдаются проблемы с поставками сырья (зелёного кофе): в связи с ограничениями, возлагаемыми на российских импортёров кофе, изменились пути поставок кофе в Россию, что приводит к удорожанию

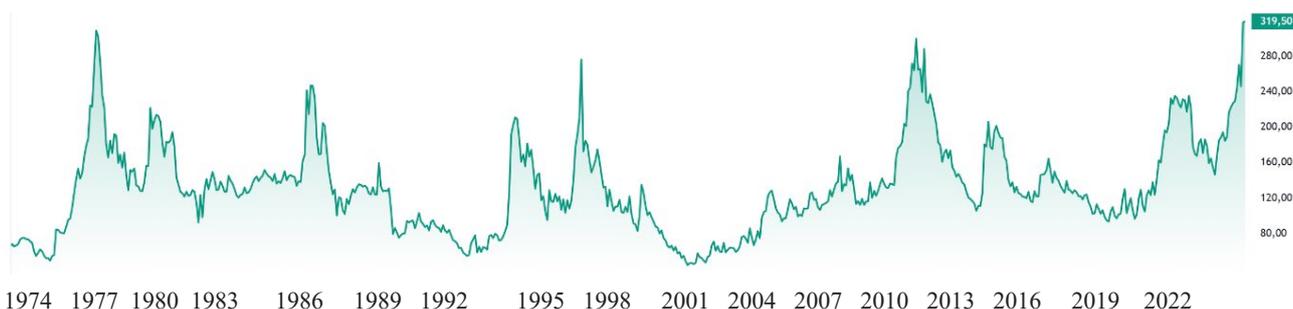


Рис. 2. Цена фьючерса Межконтинентальной биржи США (ICE US) в центах США за фунт кофе вида арабика

Fig. 2. ICE US futures price in US cents per pound arabica coffee

¹⁷ Aliaga Lordemann J., Mora-García C., Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America // Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.

¹⁸ The dynamics of coffee production in Brazil / B. Volsi [et al.]. 2019. Vol. 14. № 7. P. e0219742. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742>

¹⁹ Источник: портал Trading View. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/ICEUS-KC1/>

²⁰ Рассчитано авторами на основе: International Trade Centre, база данных Trademap. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpr=1%7c643%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c%7c%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

²¹ Составлен авторами на основе данных Международной Организации по Кофе.

²² International Coffee Organization, Coffee report and outlook (December 2023). URL: https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

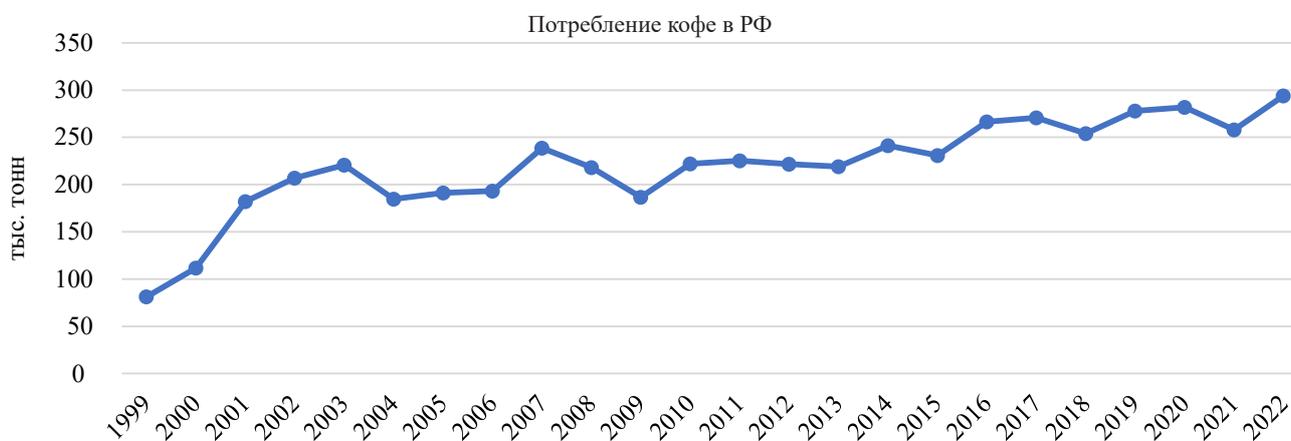


Рис. 3. Потребление кофе в России

Fig. 3. Coffee consumption in Russia

Таблица 3. Основные экспортёры кофе в РФ²⁴

Table 3. Main exporters of coffee to Russia

Страна-экспортёр	Объёмы экспорта зелёного кофе (тыс. тонн, 2023)	Объёмы экспорта зелёного кофе в РФ (тыс. тонн, 2023)	Доля экспорта в РФ в общем экспорте кофе страны-экспортёра, % (2023)	Изменение доли экспорта в РФ (CAGR, %, 2019–2023)	Изменение объёмов производства кофе в стране за 5 лет (CAGR, %, 2019–2023)
Вьетнам	789	51	6,5	0,90	1,4
Бразилия	2117	38	1,7	-3,19	-2,0
Индонезия	276	7,4	2,6	-1,22	-6,7
Уганда	369	3,9	1,0	-1,81	3,0
Колумбия	576	0,5	0,1	-40,86	-1,9
Эфиопия	235	1,8	0,8	-15,69	3,2
Гондурас	341	1,6	0,5	-22,02	-3,4
Индия	232	2,9	1,3	-6,75	4,1
Китай	17	3,0	17,6	29,71	-2,1
Перу	205	0,9	0,4	-16,36	0,9

поставок в целом. Во-вторых, дефицит урожая в странах произрастания приводит к росту закупочной цены зеленого кофе и возникновению физического дефицита кофе «базового» качества (кофе массового потребления, часто – кофе из Бразилии и Вьетнама). Помимо этого, крупные междуна-

родные обжарочные компании *Lavazza*, *Nespresso*, *Nescafe* и другие приняли решение приостановить деятельность в России в 2022 г., освободив нишу для потенциального занятия российскими производителями, но снизив предложение жареного кофе на национальном рынке²³.

²³ Кофейная компания Tasty Coffee, «Уход западного кофе с рынка: что и где теперь покупать». URL: <https://shop.tastycoffee.ru/blog/uhod-koфе-s-rinka?ysclid=lupj7ubenk524870718>

²⁴ Составлена авторами на основе данных Международной Организации по Кофе и Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC).

Для выработки стратегических целей на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта^{25,26,27,28} по снижению негативных эффектов, воздействующих на российский сегмент кофе (ограничения поставок, шоки производства кофе), нужно также определить основных партнёров России – поставщиков зелёного кофе. В таблице 3 обозначены основные экспортёры кофе в РФ, в состав этих стран входят лидеры (топ-10) мирового производства кофе, а также Китай. Важно отметить, что в состав этих стран входят страны-члены объединения БРИКС – Бразилия, Эфиопия, Индия, Китай. Основными экспортёрами в Россию являются Вьетнам и Бразилия.

На основе приведённых выше тезисов и данных представленного анализа можно сделать следующие выводы. Российский рынок кофе на современном этапе представляет собой перспективный сегмент мирового кофейного рынка и российской экономики по двум причинам. Во-первых, российский рынок кофе характеризуется высокими темпами прироста как импорта кофе в страну (предложения кофе на рынке), так и потребления (спроса на кофе). Во-вторых, в настоящий момент на рынке присутствует ряд ограничений и неоптимальностей, которые снижают потенциал кофейной сферы России, однако решение этих проблем и минимизация их негативных эффектов представляется перспективными для дальнейшего развития российского сегмента кофе.

Объектом дальнейшего анализа является сегмент премиального кофе в России. Премиальный сегмент

определяется как сегмент локального кофейного рынка, на котором предметом торговых отношений является кофе высочайшего качества. Данный сегмент характеризуется следующими параметрами продукции: более высокая стоимость за счёт высокого качества продукции и меньшего числа дефектов, возможность отследить происхождение кофе до региона или до отдельной фермы, сертификация кофе знаками качества. В состав данного сегмента входят обжарочные предприятия, компании-импортёры и каналы сбыта (рис. 4). Он также характеризуется меньшей долей общего рынка кофе, чем предприятия кофе масс-маркета²⁹. При этом данный сектор показывает активный рост: ежегодно появляются новые обжарочные предприятия, тогда как уже устоявшиеся компании продолжают наращивать объёмы производства. Помимо этого, компании премиального сегмента зачастую обладают повышенной маржинальностью продукции за счёт предоставления продукции с большей добавленной ценностью^{30,31,32}. Премиальный сегмент подвержен тем же негативным тенденциям, которые воздействуют на рынок в целом, однако на него в меньшей мере воздействует физический дефицит кофе массового потребления^{33,34}. Таким образом, данный сегмент является релевантным объектом анализа для оценки потенциала достижения технологического лидерства на локальном рынке РФ и рынках СНГ, поскольку он меньше подвержен внешним шокам ввиду малых размеров, но при этом является коммерчески привлекательным (показывает высокую маржинальность).

²⁵ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

²⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

²⁷ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

²⁸ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

²⁹ International Trade Centre, The Coffee Guide. URL: <https://intracen.org/media/file/5718> (дата обращения: 10.01.2025).

³⁰ Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2018. Vol. 19. № 2. P. 113–124. <https://doi.org/10.1177/1465750318761648>

³¹ Van der Merwe K., Maree T. The behavioural intentions of speciality coffee consumers in South Africa // International Journal of Consumer Studies. 2016. Vol. 40. P. 501–508. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12275>

³² Specialty Coffee Transaction Guide 2024. URL: <https://www.transactionguide.coffee/data> (дата обращения: 10.01.2025).

³³ Donnet L., Weatherspoon D., Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees // Agricultural Economics. 2008. Vol. 38. P. 267–276. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x>

³⁴ Soares L. B., Dornelas M. A. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees // Seven Editora. 2023. <https://doi.org/10.56238/lookdevelop1-071>

На основе приведенных тезисов, следуя методологии стратегирования В. Л. Квинта³⁵, был проведен OTSW-анализ сегмента премиального кофе в России (табл. 4³⁶), для выделения основных характеристик данного сектора и его внешней среды.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью данного исследования является стратегирование достижения технологического суверенитета в сегменте обжарки премиального кофе. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики,

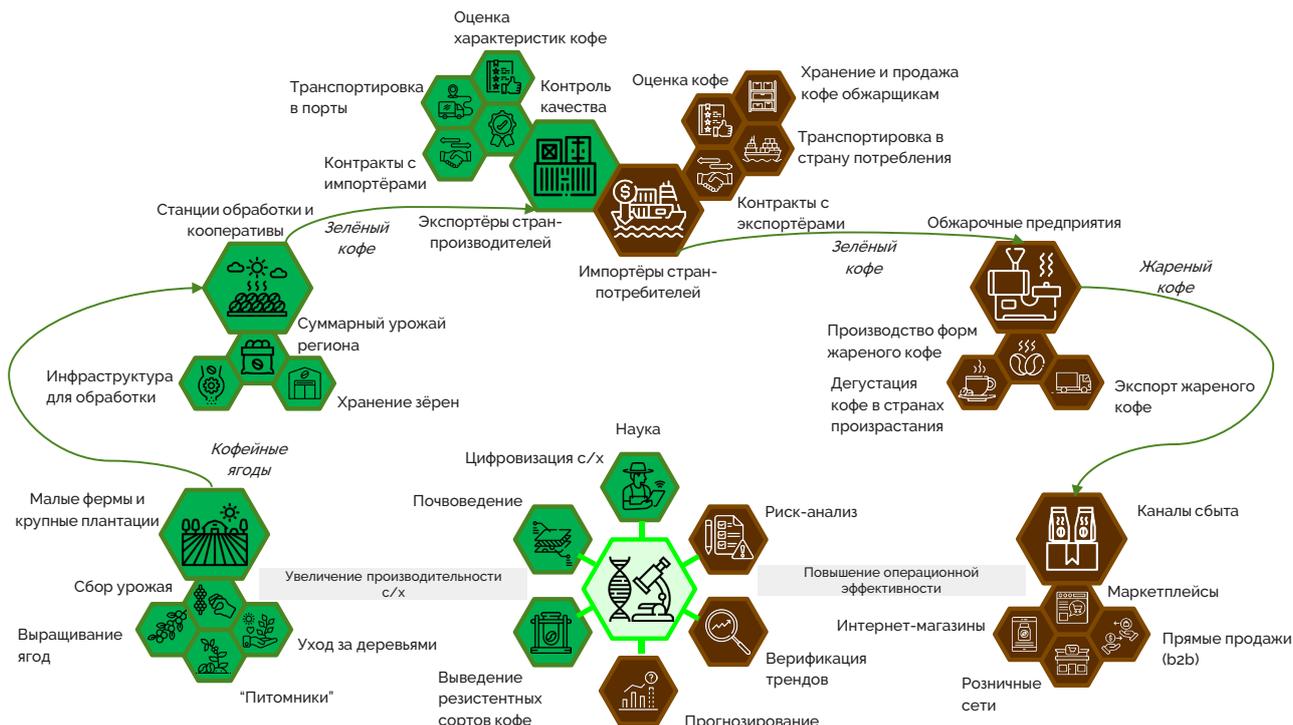


Рис. 4. Цепочка создания ценности в индустрии кофе

Fig. 4. Value chain in the coffee industry

Таблица 4. OTSW-анализ сегмента премиального кофе

Table 4. OTSW analysis of the premium coffee segment

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> Высокое качество продукции Полная прослеживаемость продукции Повышенная маржинальность по сравнению с кофе массового потребления Стабильный рост продаж 	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Отсутствие крупных зарубежных брендов премиального сегмента Уход зарубежных кофейных компаний Растущий спрос на кофе Увеличение узнаваемости брендов
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> Малоизвестные бренды Высокие операционные затраты Большая зависимость от ценообразования на кофе Сложности с масштабированием 	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> Повышение стоимости зелёного кофе Растущий курс доллара к рублю Ограничения поставок кофе и оборудования Ограничения переводов за рубеж

³⁵ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

³⁶ Таблицы 4, 5, рисунки 4–8 составлены авторами.

стратегии и тактики, подтверждена их взаимосвязь с аспектами стратегического управления.

Объектом исследования являются предприятия-участники, обеспечивающие производство и сбыт в российской индустрии премиального кофе.

Предмет исследования – совокупность инструментов и методов стратегирования достижения технологического суверенитета в сегменте российской индустрии премиального кофе.

Методы исследования основаны на традиционных общенаучных методах: глубинные интервью, индукция, дедукция, синтез и т. д. В исследовании используется методология ведущего экономиста – стратега, академика РАН – В. Л. Квинта, апробированная на практике на протяжении уже 45 лет.

Специальным методом исследования выступил метод анализа экономических явлений и процессов, основанный на рассмотрении объекта исследования через систему научных подходов, выделение главенствующих признаков.

В исследовании был применён метод включённого наблюдения, реализованный в ходе осуществления авторами глубинных интервью участников производства и сбыта российской индустрии премиального кофе.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для разработки стратегических целей необходимо объективировать цепочку создания ценности в индустрии на основе обличового проектирования^{37,38,39} (рис. 4). Премиальный сегмент кофе России представлен рядом компаний (прежде всего – компаний малого и среднего бизнеса), предметом товарных отношений между которыми является кофе премиального качества. В него входят, как указано ранее, компании-импортёры, предприятия по обжарке кофе и каналы сбыта. Наибольший интерес представляют собой обжарочные предприятия, поскольку они добавляют наибольшую добавленную ценность в данном сегменте, приводя кофе в состоя-

ние готовности к потреблению. Важно отметить, что на российском рынке почти не представлен импортный жареный кофе премиального качества, то есть «ниша» премиального кофе в большей степени занята продукцией российских обжарщиков.

Для разработки стратегических целей по дальнейшему развитию премиального сегмента и смягчению негативных эффектов возникающих рисков было проведено исследование на базе глубинных интервью с представителями предприятий обжарки премиального кофе. Было проведено 8 интервью у представителей компаний, в число респондентов вошли: 5 основателей и исполнительных директоров компаний, 2 операционных директора, 1 бренд-менеджер. Вопросы включали следующие блоки: пошаговый процесс производства кофе компании-респондента; трудности, возникающие в процессе производства кофе; распределение рисков по важности; используемые решения для минимизации рисков; недостатки текущих альтернатив и перспективы их пересмотра. Дополнительно респондентам был задан вопрос о целесообразности возможной организации совместного предприятия в странах произрастания для обеспечения гарантированного объёма поставок.

Исследование показало, что в среднем компании респондентов производят около 10 тонн жареного кофе в месяц (объём готовой продукции), объёмы варьируются от 1 тонны в месяц до 300 тонн. Большинство компаний имеют оперативные склады для хранения кофе. Большинство респондентов обжаривают кофе на своих производствах, при этом компания одного из респондентов не имеет собственного производства и арендует оборудование для обжарки кофе. Большинство компаний расширяли свое производство в прошлые 1–2 года и имеют планы на дальнейшее развитие предприятий (закупка новых ростеров, открытие новых цехов обжарки). Также один из респондентов заявил, что его компания приняла решение закупить

³⁷ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия поэтапного расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 192. № 6.

³⁸ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.

³⁹ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.

больше зеленого зерна «про запас» вместо инвестиций в расширение производства.

Большая часть всех продаж компаний (около 90–95 %) приходится на продажи кофе предприятиям сферы гостеприимства (кофейни, рестораны, кафе, отели и другие), остальная часть приходится на продажи через собственные интернет-магазины и маркетплейсы физическим лицам. Все респонденты констатировали положительную динамику продаж в последние годы (один из респондентов сообщил, что его компания увеличивала объем продаж ежегодно на 40 %).

Респонденты указали следующие трудности и риски, возникающие в текущих условиях в сегменте премиального кофе: повышение цен на зеленый кофе, повышение курса доллара к рублю (кофе торгуется в долларах США), повышение стоимости расходных материалов (упаковки и пр.), ограничения долларовых переводов за рубеж, ограничения поставок оборудования, риски невыполнения обязательств контрагентами. Компании в основном не ощущают физический дефицит кофе, однако ощущают значительный рост цен из-за двух однонаправленных факторов – роста цен на зерно и роста курса доллара. При этом каждая компания констатирует высокий спрос на свою продукцию, в связи с чем возникает потребность повышать цены, что зачастую приводит к отказу покупателей жареного кофе, прежде всего – предприятий сферы гостеприимства – от покупок по более высоким ценам.

Основными рисками, оказывающими наибольшее влияние, являются повышения цен на зеленый кофе, рост курса валют и ограничения валютных операций. Это проявляется в росте себестоимости продукции и, как следствие, росте цен.

Для смягчения негативных эффектов компании используют повышение цен как основной инструмент снижения затрат, возникающих из-за роста цен на сырье и расходные материалы. Также респонденты указывали такие меры, как поиск новых поставщиков упаковочных материалов, а также разработка и продвижение новых форм кофейной продукции, которые позволяют увеличивать срок хранения жареного кофе.

Почти все респонденты посчитали нецелесообразным создание совместного предприятия в стране произрастания кофе. В качестве причин отказа выделяются: малый потенциальный объем гарантированного урожая, недостаток свободных средств на инвестиции в предприятие, наличие альтернативных направлений инвестиций, нежелание иметь потенциально одинаковую продукцию с другими производителями, сложность обеспечения качественного ежегодного урожая. Также часть респондентов указывала, что их бизнес имеет малые размеры, поэтому им не нужно иметь большую долю гарантированного объема.

Для оценки границ коммерческой привлекательности обеспечения технологического суверенитета необходимо выявить порог чувствительности спроса к конечной цене кофе в силу того, что инвестиции в новое направление могут в переходном периоде повлиять на рост цены конечной продукции. Для этого была рассчитана корреляция на базе открытых панельных данных по ряду стран мира с целью определить взаимосвязь уровней

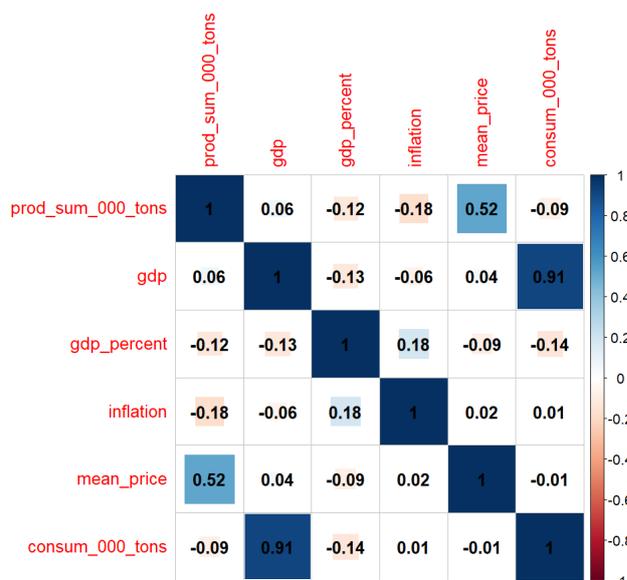


Рис. 5. Корреляционная матрица (рассчитана на основе массива без учета наблюдений по США, Японии и Германии)

Fig. 5. Correlation matrix based on the array without data for the USA, Japan, and Germany

потребления с основными параметрами рынка кофе (суммарного объема производства и уровня цен), а также со страновыми макроэкономическими показателями.

Было отобрано 621 наблюдение: наблюдения по 27 странам за период 2000–2022 гг. (23 периода) [27*23 = 621]. Отобраны данные по странам Евросоюза, а также по США, Японии и Российской Федерации.

Были обозначены следующие переменные:

- *id* – номер страны в массиве данных;
- *year* – год наблюдения;
- *consum_000_bags* – потребление кофе в отдельной стране в текущем году (в тысячах 60-килограммовых мешков) (источники данных: по странам Европы – Международная организация по кофе (2000–2013 гг.), документы Европейской федерации кофе (2014–2022 гг.), значения за 2019 г. рассчитаны на основе среднего арифметического; по остальным странам – Международная организация по кофе)^{40,41,42};
- *prod_sum_000_tons* – производство зеленого кофе в мире в текущем году (постоянная по странам) (источник данных – FAOSTAT)⁴³;
- *gdp* – ВВП страны в текущем году (в млн долларов США 2015 года) (источник данных – база данных Всемирного банка)⁴⁴;
- *gdp_percent* – изменение ВВП страны (в % к предыдущему году) (источник данных – база данных Всемирного банка)⁴⁵;
- *inflation* – уровень инфляции в стране в текущем году (в % к предыдущему году) (источник данных – база данных Всемирного банка)⁴⁶;
- *country_name* – название страны;

- *mean_price* – средняя за год цена фьючерса на кофе (“КС = F”, в центах США) (постоянная по странам). [Значения за все годы собраны при помощи функции *getSymbols* (возвращает значения из котировок на сайте Yahoo Finance) пакета *quantmod*, язык программирования R];
- *consum_000_tons* – потребление кофе в отдельной стране в текущем году (в тысячах тонн) [*consum_000_bags* / 60].

Переменная *consum_000_tons* является переменной, по которой проводится корреляционный анализ. Данный анализ позволяет выявить взаимосвязь между исследуемыми переменными и определить тесноту и характер их взаимосвязи.

- Связи между объемами производства и потребления почти не наблюдается. Это можно объяснить следующими факторами: во-первых, на объем предложения влияют, прежде всего, производственные возможности фермерских хозяйств и стран-производителей, а также внешние негативные производственные факторы, не зависящие от объема спроса; во-вторых, на спрос, вероятнее всего, не воздействуют количественные характеристики производства, а только ценовые и прочие факторы.
- Сильную положительную связь уровней потребления и ВВП стран (коэффициент корреляции близок к 1) можно объяснить следующими факторами: во-первых, страны с большим показателем ВВП зачастую имеют большую численность населения, следовательно, в странах с большим ВВП может быть больше потребителей кофе; во-вторых, население стран с большим ВВП в среднем богаче стран с меньшим уровнем

⁴⁰ База данных Kaggle, «ICO Coffee Dataset (Worldwide)». URL: <https://www.kaggle.com/datasets/yamaerenay/ico-coffee-dataset-worldwide> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴¹ Европейская федерация кофе, «European Coffee Report 2022/2023». URL: <https://www.ecf-coffee.org/wp-content/uploads/2023/05/European-Coffee-Report-2022-2023.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴² Международная организация по кофе, «Coffee Development Report 2022–23». URL: <https://www.icocoffee.org/documents/cy2024-25/coffee-development-report-2022-23.pdf> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴³ База данных ФАО, раздел «Crops and livestock products». URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴⁴ База данных Всемирного Банка, раздел «GDP (constant 2015 US\$)». URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD?view=chart> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴⁵ База данных Всемирного Банка, раздел «GDP growth (annual %)». URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart> (дата обращения: 10.01.2025).

⁴⁶ База данных Всемирного Банка, раздел «Inflation, GDP deflator (annual %)». URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?view=chart> (дата обращения: 10.01.2025).

данного показателя, поэтому они, вероятно, могут позволить себе потреблять больше кофе в абсолютном выражении. Повышательный тренд потребления при большем ВВП наблюдается на рисунке 6.

- Присутствует слабая связь потребления кофе и изменения ВВП. Однако из рисунка 7 видно, что данная связь несущественна, поскольку при одинаковом уровне изменения ВВП уровень потребления может быть любым.
- Отсутствует взаимосвязь между инфляцией и спросом на кофе в странах. Вероятно, это

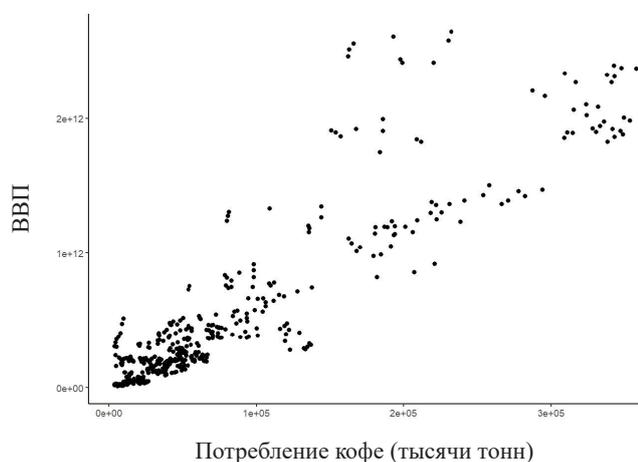


Рис. 6. Взаимосвязь потребления кофе и ВВП стран

Fig. 6. Coffee consumption vs. national GDPs

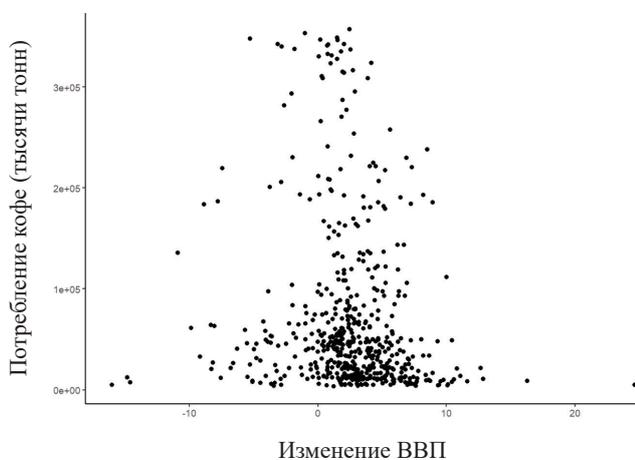


Рис. 7. Взаимосвязь потребления кофе и изменения ВВП стран

Fig. 7. Coffee consumption vs. changes in national GDPs

может косвенно указывать на неэластичность спроса на кофе по цене.

- Отсутствует взаимосвязь между средними ежегодными ценами фьючерсов на кофе и потреблением кофе. Это может свидетельствовать о неэластичности спроса по цене, по крайней мере – по цене зеленого кофе. На рисунке 8 также видно, что взаимосвязь между показателями отсутствует, поскольку при одинаковом уровне цен уровень потребления может быть любым.

Выводом представленного корреляционного анализа является отсутствие взаимосвязей между уровнями потребления и ростом цен (уровнем инфляции и средней ценой фьючерса на кофе), что указывает на неэластичность спроса на кофе по цене. Данный вывод позволяет предположить, что в сегменте премиального кофе возможно установление технологического лидерства российских компаний в случае достижения ими аналогичного с мировыми брендами качества в критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию. Для этого приведем сравнительную таблицу 5,



Рис. 8. Взаимосвязь потребления кофе и среднегодовой цены фьючерса на кофе (построено на основе массива без учета наблюдений по США, Японии и Германии)

Fig. 8. Coffee consumption vs. average annual price of coffee futures (based on the array without data for the USA, Japan, and Germany)

Таблица 5. Основные параметры производства кофе компаний-респондентов

Table 5. Key parameters of coffee production of respondent companies

Название бренда премиального кофе	Оборудование для обжарки компаний	Источники сырья	Каналы сбыта	Эластичность спроса к цене продукции	Узнаваемость бренда
Tasty Coffee (РФ, Ижевск)	Ростеры Loring (США), Probat (Германия), Diedrich (США)	Местные крупные импортёры	Прямые b2b-продажи, собственные интернет-магазины, маркет-плейсы, розничные сети	Низкая: потребители готовы платить за более богатый вкусовой и более высокое качество. Констатируется повышение спроса, несмотря на высокие цены зелёного кофе и, как следствие, жареного кофе	Один из крупнейших российских производителей, известность в России и СНГ
Сварщица Екатерина (РФ, Москва)	Ростеры Тробрат (РФ)	Местные крупные импортёры + свои фермы в Колумбии			Известность в России и СНГ
West 4 (РФ, Москва)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры			Известность в Москве и Московской области
Mikale (РФ, Брянск)	Ростеры Тробрат (РФ) и Probat (Германия)	Местные крупные импортёры			Присутствие в более чем 60 городах РФ и СНГ
KOF.Coffee (РФ, Новосибирск)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Международный импортёр OLAM			Известность в Москве и Новосибирске
QQ Coffee (РФ, Москва)	Ростеры Diedrich (США)	Местные крупные импортёры			Известность в Москве и Московской области
Нефть Кофе (РФ, Казань)	Ростеры Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры			Присутствие преимущественно в Приволжском федеральном округе
Caldera Coffee (РФ, Москва)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры + зарубежный импортёр			Рост популярности в Москве и Московской области (молодая компания)
Starbucks Reserve (США, Китай, Япония, Италия)	Ростеры Probat (Германия)	Местные крупные импортёры			Мировая известность

где сравним основные параметры, обеспечивающие устойчивые конкурентные позиции в сегменте премиального кофе для брендов компаний респондентов. Из таблицы 5 видно, что все ком-

пании (как российские, так и представленный для сравнения иностранный бренд в сегменте премиальной обжарки кофе) обладают схожими характеристиками с точки зрения производства и сбыта.

Во-первых, для обжарки компании используют оборудование ограниченного числа зарубежных и российских брендов, что свидетельствует об относительной однородности компаний с позиции обжарки кофе. Во-вторых, большинство кофейных компаний закупают сырье у одних и тех же импортёров РФ (SFT Trading, Bobcoffer, Колибри Кофе, Cosar Coffee), что также свидетельствует об относительно однородном характере предложения кофе. В-третьих, компании используют одинаковые каналы сбыта, большую долю в которых занимают «прямые продажи» юридическим лицам (прежде всего – сегмента HoReCa, индустрии гостеприимства).

С позиций спроса на кофе наблюдается низкая эластичность спроса по цене у потребителей. Все респонденты констатируют рост продаж продукции, несмотря на сопутствующий рост цен на обжаренный кофе ввиду роста цен на зеленый кофе и прочих ценовых факторов.

Однако у данных компаний есть разные характеристики с точки зрения узнаваемости и присутствия брендов. Представленные бренды варьируются от известных по всей России до региональных и городских. Это указывает на потенциал развития малых предприятий в текущих условиях посредством увеличения узнаваемости брендов, чему также благоприятствует характер эластичности спроса у конечных потребителей.

Для дополнительного подтверждения неэластичности спроса к цене было проведено исследование в формате анкетирования, затронувшее 293 респондента, большинство из которых – потребители продукции премиального сегмента. Исследование подтвердило гипотезу о низкой эластичности спроса по цене: большинство респондентов отметили, что их потребительские привычки не изменятся при росте цены на сваренный кофе в кофейне на 25–50 % (была выбрана именно такая форма потребления кофе в связи с более объективными и однородными показателями цен). Детализация результатов и более подробный анализ проведенного количественного исследования планируется представить в следующем авторском исследовании.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного сравнения можно сделать вывод, что в сегменте премиального кофе в РФ у российских лидеров рынка складываются основания для обеспечения технологического лидерства в силу низкой эластичности спроса по цене и в случае достижения аналогичных с мировыми брендами критических показателей, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию.

Представленный в исследовании корреляционный анализ подтвердил отсутствие взаимосвязей между уровнями потребления и ростом цен (уровнями инфляции и средними ценами фьючерса на кофе), что указывает на неэластичность спроса на кофе по цене в мире. Результатами стратегирования является вывод о том, что в сегменте премиального кофе возможно установление технологического лидерства российских компаний в случае достижения ими аналогичного с мировыми брендами качества в критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию.

Сравнение критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию, российских брендов в сегменте премиального кофе и ведущего мирового бренда, представленного в данном сегменте, выявило сопоставимость данных параметров, кроме одного – узнаваемость бренда.

Из таблицы 5 видно, что все компании (как российские, так и представленный для сравнения иностранный бренд в сегменте премиального кофе) обладают схожими характеристиками с точки зрения производства и сбыта. Во-первых, для обжарки компании используют оборудование ограниченного числа зарубежных и российских брендов, что свидетельствует об относительной однородности компаний с позиции обжарки кофе. Во-вторых, большинство локальных кофейных компаний закупают сырье у одних и тех же импортёров РФ (SFT Trading, Bobcoffer, Колибри Кофе, Cosar Coffee), что также свидетельствует об относительно однородном характере предложения кофе. В-третьих, компании используют одинаковые каналы сбыта, большую долю в которых занимают «прямые продажи»

юридическим лицам (прежде всего – сегмента HoReCa, индустрии гостеприимства).

Вывод исследования, полезный в рамках стратегирования технологического лидерства и в других сегментах отраслей РФ, заключается в том, что параметр эластичности спроса потребителя по цене является важным фактором, создающим благоприятные предпосылки для коммерческой привлекательности данного сегмента и, как следствие, установления технологического лидерства российских компаний. Данные результаты достигаются в случае сопоставимости компании в иных критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию в нужном ей сегменте.

В ходе исследования выявлена взаимосвязь эластичности спроса по цене и возможности достижения технологического суверенитета при достижении критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию в сегменте премиального кофе. В сегменте премиального

кофе для достижения технологического лидерства российским брендам необходимо сосредоточиться на повышении узнаваемости бренда, что позволит им обеспечить экспортный потенциал, так как все иные параметры, обеспечивающие устойчивую конкурентную позицию, сопоставимы с ведущим мировым брендом. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики (стратегическая цель – достижение технологического лидерства), стратегии (выбор стратегических целей на основе анализа критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию) и тактики (набор инструментов и методов по усилению узнаваемости бренда премиального кофе), подтверждена их взаимосвязь с аспектами стратегического управления в целях достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В исследовании использована теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.

ЛИТЕРАТУРА

- Африка 2023. Возможности и риски: экспертно-аналитический справочник / А. А. Маслов [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. 224 с.
- Квint В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.
- Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квint В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.
- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия пошагового расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 192. № 6.
- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квint [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта) // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 158–171. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>
- Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Коростылева И. И. Колыбель жизни станет «пастбищем» «единорогов» // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 112–117. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117>

- Aliaga Lordemann J., Mora-García C., Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America // Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.
- Ceballos-Sierra F., Dall’erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach // *Agricultural Systems*. 2021. Vol. 190. P. 103–126. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126>
- Donnet L., Weatherspoon D., Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees // *Agricultural Economics*. 2008. Vol. 38. P. 267–276. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x>
- Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines // *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2018. Vol. 19. № 2. P. 113–124. <https://doi.org/10.1177/1465750318761648>
- Soares L. B., Dornelas M. A. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees // *Seven Editora*. 2023. <https://doi.org/10.56238/lookdevelopv1-071>
- The dynamics of coffee production in Brazil / B. Volsi [et al.]. 2019. Vol. 14. № 7. P. e0219742. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742>
- The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review / Ye. Pham [et al.] // *Climatic Change*. 2019. Vol. 156. № 4. P. 609–630. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y>
- Van der Merwe K., Maree T. The behavioural intentions of specialty coffee consumers in South Africa // *International Journal of Consumer Studies*. 2016. Vol. 40. P. 501–508. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12275>

REFERENCES

- Aliaga Lordemann J, Mora-García C, Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America. Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.
- Ceballos-Sierra F, Dall’erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach. *Agricultural Systems*. 2021;190:103–126. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126>
- Donnet L, Weatherspoon D, Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees. *Agricultural Economics*. 2008;38:267–276. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x>
- Kondrat’ev VV. Model’no-orientirovannyi sistemnyy inzhiniring 2.0 [Model-Based Systems Engineering 2.0]. Moscow: MFTI; 2021. (In Russ.)
- Kondrat’ev VV, Tishchenko EB. Strategiya poshagovogo rasshireniya sistemnykh instrumentov tsifrovogo inzhiniringa s iskusstvennym intellektom [Strategy for step-by-step expansion of digital engineering system tools with artificial intelligence]. *Economic Strategies*. 2024;192(6). (In Russ.)
- Kondratiev VV, Tishchenko EB. Architectural engineering of hybrid models incorporating digital twins and machine learning. *Economic Strategies*. 2023;25(5):94–99. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the National Economy during a Period of Burgeoning Technological Sovereignty. *Administrative consulting*. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Maslov AA, Kalashnik OA, Shelkovnikov AI, Sviridov VYu, Saulina MA, Morgunov BA, et al. Afrika 2023. vozmozhnosti i riski: ekspertno-analiticheskiy spravochnik [Africa 2023. Opportunities and risks:

- An expert analytical handbook]. Moscow: Natsionalnyy Issledovatel'skiy Universitet "Vysshaya Shkola Ekonomiki"; 2023. 224 p.
- Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2018;19(2):113–124. <https://doi.org/10.1177/1465750318761648>
- Pham Ye, Reardon-Smith K, Mushtaq Sh, Cockfield G. The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review. *Climatic Change*. 2019;156(4):609–630. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y>
- Soares LB, Dornelas MA. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees. Seven Editora. 2023. <https://doi.org/10.56238/lookdevelopv1-071>
- Tishchenko EB, Slavyantsev MV. Cross-country coordination of reindustrialization: cooperation potential between Russia and Egypt. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):158–171. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>
- Tishchenko EB, Slavyantsev MV, Korostyleva II. The cradle of life will become the “pasture” of “unicorns”. *Economic Strategies*. 2022;24(1):112–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117>
- Van der Merwe K, Maree T. The behavioural intentions of specialty coffee consumers in South Africa. *International Journal of Consumer Studies*. 2016;40:501–508. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12275>
- Volsi B, Telles TS, Caldarelli CE, da Camara MRG. The dynamics of coffee production in Brazil. 2019; 14(7):e0219742. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Тищенко Елена Борисовна, доцент МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет, Москва, Россия; член отраслевой рабочей группы по направлению «Цифровая промышленность» АНО «Цифровая экономика», член рабочей группы по этике цифровой трансформации Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>
Голицын Василий Дмитриевич, магистр экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; vasilygolitsyn@yandex.ru

CONFLICT OF INTERESTS: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Elena B. Tishchenko, Associate Professor, Lomonosov Moscow State University, Department of Economics, Moscow, Russia; member of Digital Industry Autonomous Non-Commercial Organization Digital Economy; member of the Council on Ethics of Digital Transformation and Development of Digital Economy under the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

Vasily D. Golitsyn, Master of Economics, Lomonosov Moscow State University; vasilygolitsyn@yandex.ru