Будущее гастрономии

Тренды, инновации, креативные подходы. Полный доклад Ирины Костиной: локальность, гастрономические впечатления, форматы и ресурсы, технологии.

Ирина Костина Основной доклад Редакция 24.10.2026



Видео не загрузилось. Проверьте связь и нажмите «Смотреть» ещё раз.

Это полный текст основного доклада Ирины Костиной «Будущее гастрономии». Тот же доклад простым языком — в разговорной версии. Маленькие ссылки после абзацев ведут к источникам; подробности и границы выводов — в исследовании.

1. Локальность

2. Гастрономические впечатления

3. Форматы и ресурсы

4. Технологии

Четыре темы доклада. Схема, а не фотография.
01

С чего начинается новая гастрономия

Добрый день, Киров! Тема нашей встречи — тренды, инновации и креативные подходы в гастрономии. Под трендом я предлагаю понимать направление изменений. Под инновацией — конкретное новое решение, которое можно проверить в работе. Это наши рабочие определения для сегодняшнего разговора.

Теперь начну с простого вопроса. Вспомните место, куда вам хочется вернуться поесть. Что вы вспомнили первым: конкретное блюдо, человека, который вас встретил, или ощущение, которое осталось после вечера?

Мне кажется, этот вопрос помогает понять, о какой гастрономии мы будем говорить. Вкус для меня остаётся основой. Но мне интересно всё, что происходит вокруг него: как мы выбираем продукт, придумываем меню, встречаем гостя и организуем работу команды.

Меня зовут Ирина Костина. Я работаю в кейтеринге — а это такая профессия, в которой красивые идеи каждый раз приходится проверять реальностью. Иногда реальность — это сложная площадка. Иногда — горячее блюдо, которое должно одновременно доехать до нескольких десятков столов. А иногда — команда, у которой есть всего несколько минут, чтобы всё сложилось. S15

И ещё: эта тема не только для тех, кто мечтает открыть ресторан. Если вы делаете фестиваль, организуете событие, развиваете локальный бренд, работаете с продуктом, сервисом или командой — вы тоже создаёте впечатление. А значит, многое из сегодняшнего разговора применимо к вам.

Вспомните ещё один гастрономический момент — уже вне привычного ресторана. Завтрак в поездке, семейный обед, еду на празднике. Попробуйте мысленно назвать одну деталь, которая отличала его от других. Возможно, рецепт. Возможно, человек рядом. А может быть, именно тогда вы впервые попробовали знакомый продукт совершенно иначе.

Мне важно, что хороший пример может найти каждый. Для этого не требуется коллекция посещённых ресторанов. У гостя уже есть собственный вкус и опыт, с

которыми он приходит к нам. Предлагаю начинать любую новую идею с уважения к этому опыту.

Предлагаю также различать профессиональный восторг и пользу для человека за столом. Нам с шефом может быть очень интересно обсуждать сложную технику. Гостю, возможно, хочется спокойно поужинать. Хорошо, если мы можем предложить ему глубину, не обязывая сдавать экзамен по меню.

Сегодня мы посмотрим, как соединить эти вещи: профессиональный поиск и понятное гостеприимство. Я буду разбирать и внешние проекты, и эпизоды нашей работы. Мне важно не только показать красивый результат, но и объяснить, какую задачу в нём решали.

После этого вступления у нас четыре темы. Сначала — локальность: как собственная территория помогает придумывать. Затем — гастрономические впечатления. Дальше — новые форматы работы и отношение к ресурсам. И в конце — технологии и искусственный интеллект. Личные примеры будут внутри этих тем. Завершим общим вопросом и разговором с вами.

Мне бы хотелось, чтобы вы услышали в каждом примере не команду «делайте так же», а возможность для своей задачи. Один ресторан может позволить себе исследовательскую команду, другой начинает с одного повара и небольшой кухни. Профессиональное мышление нужно обоим.

Поэтому главный вопрос на сегодня такой: что именно меняется для гостя и команды, когда мы называем решение новым? К этому вопросу я буду возвращаться по ходу рассказа.

Приведу условную ситуацию. Одна команда предлагает ужин с новым оформлением зала, другая — возможность выбирать вкус следующей подачи. Оба решения могут быть интересны. Но меняют они разные вещи. В первом случае мы работаем со средой, во втором — с устройством меню. Мне важно это различать ещё до обсуждения бюджета.

И ещё не стоит торопиться называть единственный яркий проект новым направлением всей отрасли. Он может быть смелым исключением. Для профессионального анализа полезно смотреть, появляется ли похожая задача у других команд, каким людям она нужна и при каких условиях решение вообще можно повторить.

02

Локальность: сначала узнать место

Первое направление — локальная идентичность. Под локальностью я понимаю не географическое название в меню и не украшение зала региональными орнаментами. Я говорю о ситуации, когда место действительно меняет предложение гостю: его вкус, продукт, историю и людей, которые стоят за ним.

Пример — Tunguska в Красноярске. Сам ресторан описывает свою кухню как современную сибирскую: местные продукты и традиции получают новое прочтение в современных техниках. Это не «музей прошлого» на тарелке, а попытка говорить о регионе современным языком. S05

Почему это интересно? Потому что повар в таком случае работает сразу с двумя задачами. Нужно сохранить связь с культурой, но не превратить её в открытку для туриста. И нужно придумать блюдо, которое интересно есть сегодня, а не только фотографировать.

В Tunguska соединяются традиция и современная кухня: в меню можно увидеть знакомые продукты в новых сочетаниях. Глядя на этот пример, я спрашиваю себя: что здесь нельзя было бы придумать без внимания к самому месту? S05

Представьте, что из зала убрали фотографии природы и региональные названия. Мне хочется, чтобы связь с территорией всё равно можно было почувствовать в еде. Иначе вся работа с локальностью остаётся на стенах.

Mater Iniciativa в Перу — исследовательская команда, которая изучает биоразнообразие, культуру, продукты и гастрономические традиции страны. Она исследует редкие растения, корнеплоды и фрукты. Сначала команда узнаёт территорию, затем предлагает её гастрономическое прочтение. S06

Команда Mater работает с фермерами и изучает традиционные знания коренных народов Перу. Для меня важен такой порядок сотрудничества: история продукта связана с людьми, которые с ним живут и работают. Их знания становятся частью исследования. S06

Представьте небольшой гастрономический проект в вашем городе. Не нужно нанимать исследовательскую экспедицию. Можно сходить к производителю, узнать, какие продукты у него действительно есть в сезон, поговорить с людьми, которые хранят семейные рецепты, попробовать разные способы обработки одного ингредиента.

Представим, что после такой встречи меняется наш первоначальный замысел. Мы хотели сделать необычный десерт, а обнаружили продукт, который хочется показать почти без украшений. Я считаю такой поворот удачей для творческой работы: исследование успело повлиять на решение.

У Mater есть и очень конкретная сторона этой работы: в районе Морей команда ведёт проекты вместе с местными сельскими сообществами. Мне кажется полезным смотреть на такую связь как на совместную работу, а не готовый источник сюжетов для меню. Если мы приезжаем только за красивой историей, человек остаётся за

пределами проекта. Я бы хотела обсуждать с ним и то, как будет представлен его труд, и то, каким он видит результат сотрудничества. S06

Мне нравится ещё один проект — «Ковчег вкуса», Ark of Taste движения Slow Food. Он собирает сведения о небольших традиционных производствах и продуктах, которым грозит исчезновение. В таком подходе новое начинается с внимания к тому, что мы можем потерять. N17

В этом проекте есть деталь, которую легко упустить: сохранять редкое не всегда означает чаще его есть. Slow Food отдельно оговаривает, что для некоторых исчезающих диких видов правильнее сократить потребление. Поэтому мне хочется сначала разобраться, что именно мы поддерживаем своим выбором. N17

Для небольшого гастрономического проекта это может стать хорошим началом разговора с производителем. Как возник продукт? Кто умеет его делать? Что трудно сохранить? Нужен ли человеку постоянный заказ, возможность обучить других или просто внимание к своей работе? Пусть он сам расскажет, что ему важно.

Представьте учебную ситуацию: пекарня хочет сделать местный хлеб центральным продуктом. Можно придумать ему красивую легенду. А можно поговорить с пекарем о муке, способе работы с тестом и том, что он считает важным в своём хлебе. Потом вместе решить, что интересно показать гостю. Во втором случае у проекта появляется реальный собеседник.

Мне кажется важным оставить место и для разногласий. Шеф может хотеть более ровный вкус, а производитель — сохранить особенность продукта. Такую разницу лучше обсудить, чем незаметно исправить всё под привычный стандарт. Именно в разговоре иногда и рождается авторское решение.

У вас на Вятке есть свои продукты, люди и семейные истории. Я не стану назначать из другого города главный вкус Кирова. Мне интереснее, как вы сами будете его искать — и какие неожиданные вещи обнаружите в хорошо знакомом месте.

Местный продукт требует профессионального разговора. В какой сезон он доступен? Какой объём можно получить? Какое качество будет у партии? Эти вопросы помогают шефу и фермеру соотнести замысел блюда с реальными возможностями производства.

Разговор шефа с фермером помогает понять, что производится рядом, у кого можно научиться и какая история стоит за продуктом. Затем мы вместе решаем, что изменится для гостя, когда он попробует эту историю на вкус.

Предлагаю команде найти два разных ответа на один продукт. Допустим, один повар видит в яблоке основу десерта, другой хочет работать с его кислотностью в несладком блюде. Можно поставить оба варианта на дегустацию и поговорить о том, какой лучше выражает наш замысел. Для меня такая проба полезнее спора о том, кто придумал более модную идею. За столом появляется предмет разговора: конкретный вкус, который можно попробовать.

Для меня локальность поэтому начинается с любопытства и продолжается сотрудничеством. Важен не только красивый рассказ о происхождении продукта, но и отношения с человеком, который сможет его вырастить, изготовить и привезти.

Можно заранее построить блюдо вокруг принципа, а не единственного редкого ингредиента. Например, придумать несколько вариантов одной сезонной подачи. Это мой вариант организации работы: связь с местом сохраняется, а кухня получает возможность честно меняться вместе с доступным продуктом.

03

Гастрономические впечатления

Теперь перейдём к тому, как гость воспринимает уже готовое блюдо. Здесь есть и место исследованиям, и пространство для очень личного выбора. Мне важно соединить наблюдение за человеком с работой кухни.

Гастрономия впечатлений — это осмысленное восприятие, а не просто эффектная подача. В исследовании Michel и коллег сравнивали разные варианты подачи блюда с одинаковыми ингредиентами. Оформление влияло на оценки участников. Это результат конкретного эксперимента, а не обещание роста продаж любого ресторана. S04

Это небольшой эксперимент с одним блюдом; реальную покупку он не измерял. Но он даёт полезный повод внимательнее относиться к подаче. Состав блюда и впечатление от него — не совсем одно и то же. S04

Практический вопрос для меня такой: помогает ли оформление гостю понять блюдо и захотеть его попробовать? Мне не хочется превращать каждую тарелку в картину. Иногда ясная композиция и возможность удобно есть кажутся мне более точным решением.

Для меня креативный подход должен отвечать на два вопроса. Какое впечатление мы создаём? И можем ли мы создавать его стабильно? Именно эти вопросы связывают замысел шефа с реальным опытом гостя.

В материалах «Костина онлайн» я предлагаю подумать о гастрономическом взаимодействии шефа и гостя. Гость может выбрать направление вкуса, а кухня продолжит его в следующих подачах. Это идея для разработки и проверки, а не готовое обещание результата. S03

Как бы я предложила её проверить? Возьмём небольшой ужин и одно блюдо, для которого шеф разработает два законченных вкусовых решения. Например, одно — свежее, с травами и кислотностью, другое — более насыщенное, с пряными

оттенками. Мы заранее объясняем различие простыми словами и узнаём выбор гостя. Ему не нужно разбираться в профессиональных терминах.

Здесь мне важно сохранить авторство шефа. Гость не собирает блюдо из случайных ингредиентов. Шеф предлагает две продуманные версии, за каждую из которых готов отвечать.

Но есть и граница. Если каждую подачу приходится долго обсуждать, выбор начинает занимать больше места, чем сам ужин. Я бы оставила возможность довериться кухне и вообще ничего не выбирать. Ограничения по продуктам нужно выяснить заранее, отдельно от этой игры со вкусом.

Для первой пробы я бы смотрела на очень понятные вещи: смог ли официант объяснить идею одной фразой, не перепутали ли подачи, понравился ли гостю его выбор. И захотел ли он в следующий раз попробовать другую версию.

Вот такой креатив мне интересен: у человека появляется небольшое, но настоящее влияние на свой ужин. А теперь посмотрим, как может быть устроен вечер, когда авторская идея объединяет уже всё происходящее вокруг гостя.

В Alchemist в Копенгагене гастрономию рассматривают в связи с искусством, театром, наукой и дизайном. Это внешний пример большой авторской концепции. Мне интересен принцип: разные части вечера поддерживают одну идею. S07

Впечатления не обязательно становятся сильнее от количества эффектов. Важно, чтобы всё происходящее было связано и имело смысл. Блюдо, пространство, действие и сервис должны поддерживать общий замысел, оставляя гостю возможность спокойно поесть.

А теперь пример из практики, о котором я уже рассказывала публично. На одном из проектов мы разработали для официантов фартуки с буквами. Когда сотрудники выстраивались вместе, из букв складывалось поздравление. Казалось бы, очень простая деталь. Но в ней форма персонала стала частью действия, которое было адресовано конкретным людям. S15

Мне нравится, что в этом решении обычная рабочая вещь получила ещё одну роль. Форма персонала стала сообщением, адресованным людям за столом. Для такой идеи сначала нужно заметить возможность в том, с чем работаешь каждый день. S15

Предлагаю шефу и менеджеру иногда смотреть на привычный вечер глазами гостя. В какой момент его встречают? Что он видит до первой подачи? Как понимает, что будет дальше? В этих деталях можно найти материал для нового решения.

Но не каждую деталь обязательно превращать в номер. Мне близко чередование внимания и свободы: где-то мы предлагаем человеку событие, а где-то оставляем ему пространство для своего разговора.

Есть и другой пример из практики нашей команды: испанская вечеринка, где подача большой паэльи сопровождалась танцем. Официанты помогали профессиональной

артистке, а повара вывозили блюдо. Здесь сама еда была частью действия. [S15]

Если разбирать подобную идею профессионально, предлагаю начать с нескольких решений: где находится артист, как проходит команда, когда блюдо готово к выносу и как гостям будет удобно его получить. Это вопросы к организации, а не только к красивой картинке.

В одном случае поздравление складывается из присутствия людей, которые встречают гостей. В другом — блюдо поддерживает тему вечера. Мне важно это соответствие. Идея должна быть связана с конкретным событием, иначе её можно бесконечно переносить из одного проекта в другой, почти не замечая самих гостей. [S15]

Что общего между Alchemist, фартуками и паэльей? При разном масштабе и стиле здесь действует общий принцип: продуманный сервис, драматургия и гастрономия существуют вместе. Мы продумываем начало, действие, завершение и возвращение к обычному сервису.

Например, представим общую подачу на большой стол. Шеф красиво завершает блюдо перед гостями. А дальше нужно понять, кто и как делит его на порции. Если этот момент не придуман, человек может не знать, можно ли уже брать еду, ждать ли официанта и хватит ли всем. Предлагаю включить эти простые действия в сам замысел. Мне важно, чтобы приглашение участвовать было понятным, а отказ от участия — совершенно спокойным.

Для маленького проекта я бы искала свой масштаб. Например, короткий рассказ производителя перед первым блюдом, общий хлеб в начале ужина или одну подачу, которую завершает шеф. Это варианты для разработки. Каждый из них стоит сначала проверить на понятность и удобство.

При разработке такого представления я предлагаю отдельно проверять проходы, движение команды, время кухни и безопасность. Если горячее блюдо успело остыть, красивая музыка вряд ли исправит положение. Для меня здесь важны две работы одновременно: придумать момент и убедиться, что команда может его выполнить.

Есть ещё пространство для нового, которое я бы обсудила вместе с шефом: напитки. В noma наряду с винным предлагается отдельное соковое сопровождение. Для меня это пример того, как напиток можно включить в авторский замысел ужина, а не оставлять случайным дополнением. [N18]

Для небольшого проекта я бы начала с одной пары — блюда и напитка. Предложила бы команде чай, ягодную основу или настой трав и устроила совместную дегустацию. Сначала пробуем отдельно, потом вместе. Что изменилось? Хочется ли вернуться к блюду? Не перекрывает ли напиток его вкус? Это вопросы для нашей пробы, а не готовая универсальная формула сочетания.

Мне кажется важным предложить человеку, который не пьёт алкоголь, такой же внимательный разговор о вкусе. Без необходимости объяснять своё решение. Мы

можем спросить, какое сопровождение ему интересно, и дать выбор. Это ещё один способ посмотреть на гостеприимство через устройство самого меню.

В такой работе мне важно слышать не только автора идеи, но и тех, кто будет её выполнять. Что скажет официант? Успеет ли кухня? Удобно ли человеку за столом? Ответы на эти вопросы помогают сохранить в креативном решении гостеприимство.

Теперь перейдём от того, что видит гость, к тому, как организована работа за кулисами.

04

Новые форматы и разумная работа с ресурсами



WE ARE ONA — кулинарная студия, которая создаёт временные гастрономические события и работает с сетью творческих партнёров. Здесь проект можно собирать вокруг конкретного места и повода, соединяя разные профессиональные команды.
S08

В таком формате ценность появляется там, где несколько профессиональных команд собирают один результат. Не всё нужно делать внутри одной команды. Важно соединить разные компетенции вокруг конкретного места, повода и опыта гостя.

Теперь мой личный кейс. Когда я закрывала dark kitchen и переходила работать в холдинг, менялась сама производственная модель. Новая модель — Novikov Group Catering — потребовала другого подхода к координации кухонь и распределению ресурсов.

Инновационный подход здесь связан с производственной логикой: доступом к нескольким кухням, их загрузкой и распределением ресурсов между участниками. Отдельно нужно определить, кто отвечает за передачу готового результата.

В этой модели для меня важны четыре вопроса: как координировать доступ к кухням, как согласовать загрузку, кто отвечает за готовность и передачу и кто принимает результат целиком. Из этих решений складывается работа нескольких команд.

Профессиональный вывод из этого кейса: когда вы меняете модель, меняется не только бухгалтерия. Меняется распределение ответственности. Работа каждого участника должна складываться в общий результат, который кто-то принимает целиком.

Управленческий урок для меня такой: когда условия меняются, приходится расставаться со старой моделью. Это требует пересмотра привычных решений и внимательного отношения к тому, как обеспечить качество в новой организации работы.

Представим другой временный проект: шеф приезжает на один вечер в небольшое кафе. Мне бы хотелось, чтобы он заранее понимал возможности оборудования и команды. А хозяин кафе — требования приглашённого шефа. Если знакомиться с этими ограничениями только перед первым заказом, слишком многое придётся решать в последний момент.

При этом у такого сотрудничества есть интересная ценность помимо самого ужина. Можно обменяться приёмами работы, познакомить команды, обсудить другой взгляд на знакомый продукт. Предлагаю заранее договориться, что именно мы хотим попробовать и чему научиться. Тогда временный проект получает ясный смысл для участников.

По оценке Программы ООН по окружающей среде, в 2022 году в мире образовалось около 1,05 миллиарда тонн пищевых отходов, включая несъедобные части. На общественное питание приходилось 28 процентов этой оценки. Это глобальные данные, а не показатель конкретного ресторана, но масштаб проблемы они помогают представить. [N19]

Для своей кухни предлагаю начать с разделения причин. Одно дело — то, что неизбежно остаётся при обработке продукта. Другое — испортившаяся заготовка. Третье — блюдо, которое приготовили, но не продали. Если сложить всё в одну цифру, будет сложно понять, какое действие действительно нужно изменить.

Nolla в Хельсинки делает акцент именно на предотвращении отходов: команда описывает работу с закупками, упаковкой и использованием ресурсов. Мне близка

постановка вопроса — что можно изменить до того, как появилась лишняя еда? [S09]

Представьте обычную неделю на кухне. Что осталось после сервиса? Что пришлось выбросить после заготовки? Где испортилось из-за хранения? Если записывать причины и вес хотя бы месяц, появятся данные для изменений: что закупать, как планировать и что пересмотреть в меню.

И это творческая задача для меню тоже. Представим, что один ингредиент используется только в одном редко заказываемом блюде. Предлагаю шефу посмотреть, можно ли осмысленно использовать его ещё где-то, изменить объём заготовки или пересмотреть само блюдо. Конкретное решение зависит от кухни; заранее обещать экономию здесь было бы странно.

Другую часть этой задачи показывает Too Good To Go. Сервис позволяет предприятиям предлагать непроданную еду в наборах, которые покупатель резервирует через приложение и забирает в установленное время. Здесь меняется способ встречи продукта со своим покупателем. [N20]

Я рассматриваю этот зарубежный пример именно как модель, а не как рекомендацию конкретного сервиса для Кирова. Интересен принцип: для непроданной еды появляется отдельный канал. Но его нужно отличать от предотвращения излишков. Если мы каждый день готовим лишнее, возможность потом продать набор не отвечает на вопрос, зачем мы приготовили столько. [N20]

Представим пекарню. В одном случае ей стоит пересмотреть последнюю выпечку дня. В другом — помочь человеку узнать о готовом продукте, который ещё можно продать. Это разные решения. Мне хотелось бы, чтобы команда сначала увидела причину, а уже потом выбрала инструмент. И, конечно, такой канал не отменяет требований к качеству и безопасности еды.

Эти примеры расширяют само представление об инновации. Она может менять форму проекта, распределение работы или путь продукта через кухню. Мне важно, чтобы за красивым названием было видно конкретное изменение процесса.

Они очень разные, и это важно. Когда мы произносим слово «инновация», легко представить себе дорогую технику или невероятное блюдо. Но в HoReCa новое решение часто появляется на пересечении кухни, сервиса, партнёров, дизайна и дисциплины.

Есть ещё один момент, который мне хочется включить в такую работу: что останется у команды после события? Предлагаю сохранять не только красивые фотографии, но и короткое описание того, что попробовали. Какое решение хотели проверить, что получилось выполнить, где пришлось менять замысел? Тогда следующий разговор начинается с опыта, который можно обсудить.

Допустим, гостям понравилась новая подача, но команда заметила, что её трудно собирать в обычном темпе. Здесь полезно разделить две оценки: интересна ли идея человеку за столом и готова ли кухня повторять её регулярно. Можно сохранить вкус,

упростить сборку и проверить снова. Для меня доработка тоже часть творческой работы, а не признание поражения.

Мне бы хотелось проверить партнёрский проект и на обычный сбой. Например, нужная партия продукта не приехала. Кто первым узнаёт об этом? Кто может согласовать замену? Когда меняется описание меню? Это условная ситуация, но именно такие вопросы я предлагаю обсуждать до события. Спокойная заранее оговорённая замена часто кажется мне профессиональнее, чем обещание любой ценой сохранить первоначальную картинку. При этом шеф и заказчик должны понимать, что именно изменилось.

Теперь перейдём к технологиям. Их удобнее обсуждать на фоне конкретной кухни и конкретного процесса: тогда понятно, что именно мы хотим улучшить.

И если вы спросите, какая идея из сегодняшних мне ближе — самая технологичная или самая эффектная, я отвечу: та, которую команда может качественно выполнить. Гость видит результат. Но качество результата почти всегда начинается с того, насколько понятно поставлены задачи людям за кулисами. Креатив без организации — это лотерея. Креатив, который встроен в процесс, уже становится продуктом.

05

Технологии: от красивого ответа к полезной работе

Когда на конференциях говорят «искусственный интеллект в ресторане», под одной вывеской часто оказываются очень разные вещи. Нейросеть может придумать название блюда. Другая система может прогнозировать загрузку завтрака. Третья — отправлять заказ поставщику. Риски и требования к ним совсем разные.

Я предлагаю различать три задачи: придумать вариант, сделать прогноз и выполнить действие. Это простая схема для нашего разговора. Под общим названием «ИИ» могут скрываться очень разные инструменты и очень разные последствия ошибки.

Первая — генерация. Нужно получить варианты названий, идеи подачи, черновик описания меню. Здесь важны бриф и профессиональная проверка.

Вторая — прогноз. Нужно понять, сколько приготовить к определённому дню. Здесь важны прошлые данные и сравнение прогноза с фактом.

Третья — действие. Система должна реально сделать что-то вовне: отправить заказ или изменить запись в программе. Тут нужен явный контроль до исполнения.

В гастрономии ИИ интересен не потому, что он внезапно стал шефом. Он интересен как новый слой инструментов вокруг работы шефа, менеджера и операционной команды. А инструменты полезны ровно настолько, насколько понятна их задача.

В сентябре 2026 года Winnow объявила о запуске Foresight — инструмента прогнозирования для гостиничных кухонь, разработанного с участием шефов гостиничной сети. По описанию компании, он использует загрузку гостиницы и историю сервиса, чтобы предлагать объёмы приготовления отдельных позиций. [S11n]

Мне интересна конкретность задачи: сколько приготовить к определённому сервису? После него можно сравнить план и реальную потребность. Здесь разговор об ИИ получает проверяемый предмет.

Результаты первых внедрений Winnow публикует сам поставщик, поэтому результат для своей кухни нужно проверять отдельно. [S11n] А теперь два моих проекта, созданных с помощью LLM. Brassica Lab исследует капусту через вид, трансформацию, роль и вкусовую ось. Комбинация задаёт гипотезу, а не проверенный рецепт. Noodle Lab — каталог из 50 объектов на основе лапши, чипсов, пюре и снеков, распределённых по четырём температурным станциям. LLM помогает разрабатывать и структурировать идеи, а вкус, технологию и безопасность проверяет шеф.

В рекомендациях NIST, американского института стандартов и технологий, отдельно описан риск уверенных, но неверных ответов генеративных систем. Поэтому правдоподобный текст я не считаю достаточным подтверждением факта. И этот риск генерации нужно отличать от ошибки прогноза спроса. [S13]

Прогноз я бы сравнивала с тем способом планирования, которым команда пользуется сейчас. Если обычная таблица уже помогает достаточно точно готовить к завтраку, новый инструмент должен показать понятное улучшение. Мне важно, чтобы мы учитывали не только результат, но и время, которое люди тратят на его получение и проверку.

Для маленькой кухни я бы начала с доступного учёта: что приготовили, что потребовалось, что осталось и какие условия отличали этот день. Это не обязательное приглашение купить программу. Это способ сначала понять собственную задачу.

Важен и смысл того, что мы измеряем. Допустим, после изменения плана стало меньше остатков. Я бы одновременно посмотрела, хватало ли еды гостям. Иначе можно получить красивое уменьшение списаний ценой пустой витрины. Поэтому мне интересен результат всего сервиса, а не только одна удобная цифра.

Ещё один условный пример: в обычный день спрос устойчивый, а рядом с заведением неожиданно начинается большое событие. Я бы хотела, чтобы у человека оставалась возможность изменить план и объяснить причину. Хорошая работа с данными для меня включает и знание того, чего в этих данных пока нет.

В материалах к этому выступлению есть учебный прогон: нейросети поручили предложить ужин из пяти подач для тридцати гостей, без орехов, с локальными продуктами. Это был пробный запрос, не заказ клиента.

В описании этого прогона отмечены две ошибки: неверный адрес рынка «Фуд Сити» и непроверенные площадки в роли поставщиков. Я не представляю этот единичный пример как оценку всех систем. Он помогает увидеть разницу между аккуратным ответом на экране и подготовкой реального мероприятия.

Представьте, что такой ответ сразу пересылают закупщику. Ему всё равно придётся выяснить, куда ехать, у кого есть нужный товар и на каких условиях его можно получить. Красивый список ещё не завершает эту работу.

Я бы разделила проверку между людьми по их задачам. Шеф проверяет состав и технологию. Закупщик связывается с поставщиками. Менеджер сверяет условия заказа. При ограничениях по питанию никакой уверенный ответ программы не заменяет профессиональной проверки.

Чтобы это было легко запомнить, я предлагаю четыре области, в которых результат ИИ нельзя принимать без ответственного человека. Безопасность гостя: состав, аллергены, условия хранения. Деньги: закупки, суммы, договоры. Обещания: что именно мы сказали заказчику. И факты: адреса, контакты, сроки, имена и цифры.

Для меня это означает разную глубину проверки. Неудачное название блюда можно переписать. Ошибка в составе, оплаченной закупке или обещании клиенту требует совсем другого отношения. Поэтому степень самостоятельности инструмента я бы выбирала по последствиям его ошибки.

Мне важно, чтобы разговор о технологиях в HoReCa оставался профессиональным. Решает не то, насколько уверенно отвечает программа, а то, кто отвечает за реальный результат. Это относится и к генерации меню, и к прогнозу закупок, и к системам, которые предлагают действовать автоматически.

Я бы ещё проверяла, умеет ли команда заметить момент, когда помощь превратилась в дополнительную работу. Допустим, программа быстро составляет закупочный список, но человек потом долго исправляет единицы измерения и позиции. Тогда сравнивать нужно не скорость появления списка, а весь путь до документа, которым можно пользоваться. Возможно, задачу стоит сузить: поручить помощнику оформление уже проверенных данных. Для меня это нормальный результат поиска, а не поражение технологии.

А вот простой условный пример. Мы просим программу помочь с описанием нового меню. В первом запросе пишем только: «Сделай красиво». Во втором даём состав, способ приготовления и список фактов, которые можно использовать. Я бы выбрала второй способ постановки задачи: он задаёт границы, внутри которых мы хотим получить текст.

Затем проверила бы ответ по исходным данным. Не появился ли в описании продукт, которого в блюде нет? Не названа ли техника, которую кухня не использует? Не обещана ли особенность, которую мы не можем подтвердить? Здесь редакторская проверка вполне предметная: сравниваем текст с конкретным блюдом.

Я бы использовала тот же подход и для творческого поиска. Например, попросила бы предложить разные способы объяснить гостю одно блюдо: очень коротко, через историю продукта и через работу шефа. Потом выбрала бы слова, которые команда действительно готова произнести. Для меня здесь ценность — в возможности сравнить варианты.

При этом мне хочется сохранить собственный голос заведения. Если в каждом описании появляются «уникальные путешествия» и «незабываемые симфонии», я бы вернула текст к продукту. Что именно человек попробует? Чем это блюдо отличается? Иногда одна точная подробность даёт мне больше, чем целый абзац восторгов.

И важная для меня граница — между черновиком и отправленным сообщением. Помощник может подготовить письмо поставщику. Отправка письма уже означает действие от имени компании. Мне нужно заранее понимать, кто его подтверждает и как исправляется ошибка.

В будущем мне хотелось бы видеть больше инструментов, которые помогают профессионалу лучше понимать собственную работу. Меньше времени тратить на перенос данных, быстрее замечать отклонения, спокойнее планировать. Это моё ожидание от технологий, а не обещание, что любая новая программа именно так и сработает.

Поэтому вопрос об искусственном интеллекте для меня заканчивается довольно человечески: что он помогает сделать лучше и за что продолжаем отвечать мы? С этим вопросом можно вернуться ко всему, о чём мы сегодня говорили.

Мы сегодня посмотрели на разные возможности: местные продукты, новые форматы ужина, участие гостя, партнёрства и технологии. Мне интересно, как каждый из вас применит это в своей работе. Что хочется сохранить, а что уже пора попробовать иначе?

Мне близка гастрономия, в которой профессиональное любопытство соединяется с вниманием к человеку. Можно придумать очень необычное блюдо. Можно иначе организовать кухню. Можно найти полезный цифровой инструмент. Я бы оценивала всё это по тому, как меняется реальный опыт гостя и работа команды.

Какую одну идею из сегодняшнего разговора вы хотели бы попробовать в своём проекте — и что пока мешает?

Спасибо, Киров! Давайте обсудим. Я готова отвечать на ваши вопросы — в том числе про ограничения, сомнения и ситуации, в которых красивый замысел приходится менять.

Редакция 24.10.2026 · fg-2026-10-24-2ed15aaa