



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Об авторах</b> .....	<b>6</b>
<b>От составителя</b> .....	<b>9</b>
<b>Глава 1. Сначала было блюдо</b> .....	<b>12</b>
<b>Глава 2. Клиенты, которых мы ждали</b> .....	<b>14</b>
<b>Глава 3. На вкус и цвет товарищи есть</b> .....	<b>16</b>
<b>Глава 4. Поэзия блюда и проза фуджоста</b> .....	<b>18</b>
<b>Глава 5. Ответственная кухня: кто и за что в ответе?</b> .....	<b>20</b>
<b>Глава 6. Ферма — ферма или форма?</b> .....	<b>22</b>
<b>Глава 7. Счастливое число управляющего: семь золотых правил успеха</b> .....	<b>24</b>
<b>Глава 8. Экономический ликбез: кост, маржа и гибкое ценообразование</b> .....	<b>32</b>
<b>Глава 9. Шеф-посыл, или Дюжина правил от Зиннята Акбашева</b> .....	<b>34</b>
<b>Глава 10. Умное меню</b> .....	<b>36</b>
<b>Все деньги мира. Вместо эпилога</b> .....	<b>40</b>
<b>Рецепты</b>	
Борщ с вишней.....	<b>42</b>
Буррата с кабачком в сливовом соусе и с тапенадой из вяленых томатов.....	<b>46</b>
Бычий хвост.....	<b>50</b>
Бычье ребро.....	<b>54</b>
Закуска из запеченной утки.....	<b>58</b>
Запеченный краб с салатом из огурца и водорослей.....	<b>62</b>
Десерт «Картошка».....	<b>66</b>
Карпаччо из лосося.....	<b>70</b>
Кокосовая панна котта с земляникой.....	<b>74</b>
Крабовый мусс.....	<b>78</b>
Крем-суп из тыквы.....	<b>82</b>
Окорок молодого бычка с пирогом из батата.....	<b>86</b>
Олень со свеклой, черной смородиной и морковно-имбирным пюре.....	<b>92</b>
Паштет из куриной печени.....	<b>96</b>
Салат с теплым крабом.....	<b>100</b>
Салат «Коул слоу» с водорослями и манговым соусом.....	<b>104</b>
Салат из тунца с арбузом.....	<b>108</b>
Салат с лососем горячего копчения.....	<b>112</b>
Спринг-роллы с уткой.....	<b>116</b>
Судак в чешуе из золотого картофеля с брокколи в сливочном соусе.....	<b>120</b>
Суп капустино с лисичками (крем-суп из лисичек).....	<b>124</b>
Тартар из авокадо.....	<b>128</b>
Тартар из лосося с козьим сыром и оливковой тапенадой.....	<b>130</b>
Телятина в трюфельном соусе.....	<b>134</b>
Телячьи почки с зеленой гречкой.....	<b>138</b>
Телячьи щеки с пюре из зеленого горошка и луком-шалотом.....	<b>142</b>
Утка запеченная со штруделем из кислой капусты и соусом из портвейна и черной смородины.....	<b>146</b>
Форшмак.....	<b>150</b>
Цесарка, запеченная с грушей и изюмом.....	<b>154</b>
Язычки ягненка со сморчками.....	<b>156</b>

# ОБ АВТОРАХ



## **ИГОРЬ ПРАЦЕНКО, управляющий партнер**

Один из самых харизматических рестораторов Петербурга родился в 1975 году в г. Ленинабаде, ныне Худжанд (Таджикистан).

После школы намеревался пойти в кулинарный техникум (и это не шутка!), но поступил в Торгово-экономический институт. Учеба была прервана службой в армии и закончена уже после демобилизации, в 1997 году.

К тому времени Праценко жил в Петербурге и продолжал учиться в Ленинабаде заочно.

Первым рестораном, куда пришел работать Игорь, стал «Универсаль» на Невском проспекте. Именно там, сразу после диплома, он получил уроки ресторанного бизнеса и материал для своих будущих лекций на тему «Как пресечь воровство в ресторане». Затем был «Бристоль», тоже на Невском, потом — один из первых частных ресторанов Петербурга разнообразно знаменитый «У Петровича», где гости вдохновляли писателей на создание детективных сериалов, а застолья нередко переставали быть томными. Здесь он проработал пять лет, с 1998 по 2003 год, начав с должности помощника официанта и дойдя до руководящих постов.

В 2003 году стал ведущим консультантом Академии гостеприимства, где и познакомился с Зиннятом Акбашевым.

Затем были «Метрополь» и High Dive на заливе. Потом — бесценный опыт работы в Париже (2004), а затем, в Петербурге, повышение квалификации по программе «Тасис» (2005) с последующей стажировкой в Дании. Вернувшись, он стал директором в успешном ресторане «Парк» (2007), где и познакомился с будущими партнерами по FermA Беловым и Теплицким. После года совместной успешной работы они решили начать новый проект, который и стал первой FermA.



## **ЗИННЯТ АКБАШЕВ, шеф-повар**

Любимец ресторанных критиков Зиннят Акбашев родился в 1983 году в городе Красноводске Туркменской ССР (теперь Туркменбаши). Школу окончил в 1999 году уже в Петербурге. Вместо вожделенной Макаровки (Государственный университет морского и речного флота имени адмирала Макарова) пошел сдавать экзамены в Архитектурно-строительный университет, но не прошел по конкурсу. Пришлось выбирать, куда идти учиться — на парикмахера или в общепит. Желание кормить оказалось сильнее, и в начале 2000-х он окончил 43-е профессиональное училище с красным дипломом по специальности «повар-кондитер».

Уже во время учебы начал работать помощником повара в популярном заведении «Маша и медведь». Параллельно проходил практику в гостинице «Смольнинская». Потом всю команду «Маши и медведя» уволили, и Акбашева пригласили поваром в казино «Слава». Это было в 2001 году. Времена были непростые. Рестораны при казино считались качественными и пользовались популярностью, особенно у игроков. В 2002 году параллельно с казино «Слава» работал шеф-поваром в «Маше и медведе». В 2003-м занял должность шеф-повара ресторанов казино клуба «Слава». В те же годы Зиннят, несмотря на молодой возраст, стал шеф-консультантом Академии гостеприимства.

Параллельно окончил заочное отделение факультета менеджмента и организации Московского университета экономики, статистики и информации. Затем получил степень магистра в Политехническом университете.

В 2008 году Игорь Пращенко пригласил его в амбициозный проект FermA, где новый ресторан предстояло строить «под ключ» — от проектирования кухни до создания меню.

Любимая кухня — французская.

Любимый шеф — Жоэль Робюшон.



## **ТАМАРА ИВАНОВА-ИСАЕВА, журналист**

Выпускница филологического факультета ЛГУ, филолог-романист, переводчик с французского, журналист, маркетолог, ресторанный критик.

Член жюри ресторанных премий The 50 Best Restaurants of the World (by Restaurant-magazine, London), Where to Eat (50 лучших ресторанов Петербурга), «Лучший по профессии», «Меню и счет» TimeOut SPb, Собака.ru. Сотрудничала с сайтами Фонтанка.ru и Росбалт, Restoclub и Restorating, радиостанциями «Вести FM», Business FM, «Балтика». Публиковалась в журналах Where, TimeOut, Robb Report, FHM, «ГастрономЪ», «Берег», «Как потратить» («Ведомости»), «На Невском», «Сапсан», «Собака» и др. Автор китайской части гида «Афиши» «Рестораны Петербурга», книг «Любовь к трем ресторанам» и «50 лучших ресторанов Санкт-Петербурга».

Лектор Фонда Независимого радио (Петербург, Москва, 2013-2016), приглашенный лектор по теме «Ресторанная критика» в Свободной школе журналистики (Киев, 2016-2018).

В 2013-2014 годах вела рубрику «Гастрономическая экспертиза с Тamarой Ивановой-Исаевой» в программе «РестОран» на канале ТНТ, затем — на канале «Санкт-Петербург». Эксперт и соведущая программы «Дежурный по кухне» телеканала «Еда» (2017).

Координатор фестиваля Goût de France/Good France в Санкт-Петербурге (совместно с Генеральным консульством Франции).

# ОТ СОСТАВИТЕЛЯ

Расставлять рестораны по полочкам и разбирать их творцов по косточкам — дело неблагодарное. Потому что все плохие рестораны похожи друг на друга, а каждый хороший уникален по-своему. Один ресторатор скажет, что любовь к ресторану живет три года, а потом его надо закрывать и открывать что-то новое. Другой будет упорно не замечать, что его заведение давно превратилось в свадебный зал, шеф-повара как не было, так и нет и если бы не свои площади, то они давно бы разорились.

Но есть места особые, где странным образом срастается все: умные инвесторы, грамотный управляющий, талантливый шеф и общий взгляд на будущий ресторанный продукт. И тогда — неожиданно и необъяснимо (но только на первый взгляд!) — рождается успешный проект, способный радовать и создателей, и клиентов долгие годы.

Так случилось с авторами FermA — инвесторами Александром Беловым и Аркадием Теплицким, управляющим Игорем Пращенко и шефом Зиннятом Акбашевым. Им хотелось сделать ресторан вне моды и вне времени — красивый, семейный, большой, но уютный. С декором на десятилетия и комфортной домашней едой. Такой, о котором преданные гости говорили бы: «Нечего голову ломать, пошли в FermA, там вкусно».

И это им удалось. FermA была придумана в трудные времена с чистого листа. У каждого из основателей был за плечами опыт

других успешных заведений, но FermA оказалась не похожей ни на одно из них. Прошло десять лет, и FermA уже две: первая на Финляндском проспекте и новая на Синопской набережной. И это — не считая маленьких «fermочек»-кондитерских, где не только едят, но и стоят в очереди за легендарными «булочками со сливками». Популярность «булок» — как их называют авторы проекта — их, авторов, даже раздражает. Но из песни о FermA «булочку со сливками» не выкинешь.

В последние годы группа успешно опробовала и другие форматы. Пять лет назад на Синопской набережной появилась Le Boat — ресторан высокой кухни, который, скорее всего, появился не в том месте и не в то время, слегка опередив развитие вкусов местной публики. Позже он был успешно переформатирован в еще один ресторан FermA. Усталые горожане с удовольствием наслаждаются закатом на борту плавучей «Чайки», пришвартованной между двумя живописными островами. Или идут в соседний с FermA на Финляндском грузинский «ДеДа хинкали» — он FermA вовсе не дед, а скорее, внук, поскольку появился на свет последним.

И все же самым успешным проектом White group по-прежнему остается именно FermA — идеальная модель ресторана на годы, который невозможно скопировать, но которым можно вдохновиться.

*Тамара Иванова-Исаева*

## Глава 1

# СНАЧАЛА БЫЛО БЛЮДО

Ресторанных форматов сегодня множество — от привычных кафе и ресторанов до модных необистро. И хорошо, когда автор нового проекта точно знает, чего хочет: модный гастробар с «натуральными» винами и фингерфудом или высокую кухню со свечами и фуа-гра. И понимает, что для успеха нужны знания, профессионализм и талант. А еще — личная энергия и немного везения. И умение извлекать уроки из чужих ошибок, пусть даже алгоритмы прошлого не всегда применимы к дню сегодняшнему. Впрочем, десятилетняя история успеха FermA в этом смысле исключение.



Кафе FermA, 6-я линия Васильевского острова, 13

## Глава 2

# КЛИЕНТЫ, КОТОРЫХ МЫ ЖДАЛИ

**«Концептуальное меню» в случае FermA — это и есть ресторанный концепция, поскольку оно тянет за собой и выбор названия, и формат, и основные интерьерные решения. Именно меню позволило не только создать успешную долгоиграющую модель, но и обеспечить возможность дальнейшего развития.**

**И.П.:** — Один из главных принципов нашего меню — это **клиентоориентированность**, учет мнений и вкусов тех гостей, которые вписываются в концепт ресторана. Изначально мы предполагали работать на семейную аудиторию, но, к счастью, жизнь внесла коррективы. И в результате днем мы оказались рестораном для бизнес-публики — будь то деловые обеды или обеды а-ля карт, а вечером превращались в семейное заведение.

**З.А.:** — И хотя дневная бизнес-публика и вечерняя семейная очень разные, мы сумели приютить и тех и других, создав им комфортные условия и предложив блюда, ориентированные на них.

**И.П.:** — Кто же **наши гости**? Это **люди старше 25**, у которых уже сформированы вкусы и есть гастрономический опыт. Они много путешествуют. Они уже разбираются, что хорошо, а что плохо. Конечно, можно постоянно создавать какие-то новомодные блюда,

пестрые, с яркими вкусами — я их называю «винегрет», — но, боюсь, тогда мы не сможем попасть в нашу аудиторию.

**З.А.:** — Те блюда, которые я уже перечислил, созданы именно для «наших» гостей. У нашего меню при этом нет какой-то конкретной национальности: в нем можно найти средиземноморские



«ДеДе» на Финляндском пр., 1



## Глава 3

# НА ВКУС И ЦВЕТ ТОВАРИЩИ ЕСТЬ

**Считается, что в гастрономическом ресторане меню должно быть небольшим. Завсегда и камерных заведений с тремя-четырьмя закусками и таким же выбором основных блюд идут не столько «на ресторан», сколько «на повара». И для сохранения публики шеф вынужден либо часто меню обновлять, либо заведомо делать его пространным. Ведь помимо дискуссии «вкусно-невкусно» (а что вкусно одному, может не понравиться другому), есть еще диеты, аллергии и просто личные пристрастия...**

**И.П.:** — У нас очень обширное меню, хотя принято считать, что в хорошем ресторане меню не должно быть большим. Но мы живем в России, и если бы мы на это пошли, то потеряли бы часть тех, кто к нам ходит. **Русские люди любят разнообразие, и если мы не хотим, чтобы они изменяли нам с другими ресторанами, то вариант с большим выбором нас сильно выручает.** Это значит, что человек может приходиться к нам не раз в неделю, а два, три и больше. Потому что он всегда сможет найти что-то новое, чего короткое меню не позволяет.

**З.А.:** — И важно, чтобы люди не просто выбрали, а чтобы у них осталось правильное послевкусие. Чтобы они запомнили вкус того блюда, что они ели. Поэтому мы должны сделать его индивидуальным, особенным. Важно, что осталось в памяти, какой вкус. Вот, например, закуска из утки, которая у нас в топе почти десять лет. В чем ее уникальность? Сама утка находится между двумя тостами из орехового хлеба, она с медом, с дижонской горчицей — и подается с салатным миксом со свежими цитрусовыми и с ягодами. И у этого микса такая заправка, что, когда после утки ты ешь этот микс с ягодами, вкус всего блюда неожиданно меняется. Он становится глубже, он фруктовый, и утка с дижонской горчицей отлично на него ложится.

**И.П.:** — Создание блюд похоже на работу кутюрье. Все уже давным-давно придумано — все лекала, все выкройки давно существуют. Могут появляться лишь новые материалы, новые технологии в тканях, в конструкциях — и все. Что мы и пытались сделать. Зиннят молодец: он очень цепко все подмечал тогда, когда учиться было негде. Он хорошо все запоминал визуально, а технологии искал методом тыка. Мы тыкались 18 месяцев, и не могу сказать, что все и сразу было



ФотомА на Синопской наб., 22

## Глава 4

# ПОЭЗИЯ БЛЮДА И ПРОЗА ФУДКОСТА

**В 2011 году Ален Дюкасс, открывая свой ресторан в Петербурге, озадачил гостей заявлением о политике локальности — тогда рестораторы в России предпочитали импорт. Дюкасс объяснял: близость к поставщикам сокращает и выбросы в атмосферу, и цены. Но российская действительность оказалась сложнее, и эра локальности наступила в России уже после закрытия miX SPb... Но цены не стали ниже. Зато появились новые тенденции: ЗОЖ, сезонность, натуральность.**

**И.П.:** — Локальные продукты — это сейчас так модно. Но это, простите, ерунда. Потому что далеко не все наши продукты соответствуют высоким стандартам.

**З.А.:** — Знаете, с какими локальными продуктами мы работаем? Нам выращивают дышлят, уточек — и мы этих фермеров знаем. Мы знаем, что их птица на свободном выпасе, знаем, чем ее кормят. Но давайте рассуждать здраво. Наши сыры пока что... Как бы это сказать мягче?.. Кроме бурраты, которая даже лучше западных аналогов.

**И. П.:** — Кого мы пытаемся обмануть? Мы бы брали местное, даже если бы оно было дороже, но хорошего качества. Возможно, брали бы. Кое-что берем. Мясо берем и псковское, и белорусское. Но за стабильность приходится бороться все время.

**З.А.:** — Молоко и сливки покупаем башкирские, удмуртские. Дело в том, что мы их активно используем в кондитерке, а там стабильность как раз очень важна.

**И.П.:** — У нас по молочной продукции большие объемы, и так получилось, что у здешних производителей качество все время разное, а башкирский производитель рынком дорожит, и его сливки всегда одинаково хорошо взбиваются. С сезонностью все просто: мы меняем меню пять раз в год — по сезонам плюс пост. И есть еще лисички — летом и осенью, весной корюшка, свежие овощи и фрукты по мере поступления. Обычно мы выделяем это в специальное предложение. Причем перемены касаются всего 5–10% блюд — у нас ведь меню очень большое. К тому же переверстывать фотоменю долго и сложно. Поэтому мы его обновляем раз в три месяца.

Евгения на Финляндском пр., 1





Фото на Синопской наб., 22

## Глава 5

# ОТВЕТСТВЕННАЯ КУХНЯ: КТО И ЗА ЧТО В ОТВЕТЕ?

**Еще одна актуальная тенденция — это ответственное потребление.**

**На ресторанной кухне это и безотходное производство, когда в дело идут практически все части продуктов, и экологически безвредная утилизация мусора. А еще — воспитание вкуса у детей и умение сочетать пользу и умами. Вкус не должен приноситься в жертву полезности.**

## Глава 6

# FERMA — ФЕРМА ИЛИ ФОРМА?

**Концепция ресторана вне времени и вне моды в наше время лишь на первый взгляд выглядит старомодной — в Европе, где в ресторан ходят не «отдохнуть культурно», а приобщиться к искусству талантливого шефа, ресторанов с классическим, функциональным интерьером немало. Но гармония формата, интерьера и кухни ценится и там.**

**И.П.:** — В желании сделать ресторан вне времени и моды сказался мой опыт работы в Европе, потому что там такие рестораны были и я их обожал. В них все дышит историей, даже блюдо, которое ты ешь, — такое же, возможно, ели твои родители, и ты теперь, будучи взрослым человеком, тоже его ешь. Меня это зацепило. Почему? Потому что как экономист по образованию я видел в этом некую фьючерсную экономику, я понимал, что это будет жить долго, что это не имеет права не жить.

**З.А.:** — Наша Ferma — это не столько ферма, сколько дом — теплый, вкусный, уютный, при ферме, где тебе всегда рады. И эта идея сразу задала тон — предполагалось, что это будет качественный интерьер с беленым дубом, с хорошей добротной мебелью, с ковкой — дорогой и красивой.

**И.П.:** — Название Ferma было предложено одним из инвесторов — и мне оно

поначалу решительно не понравилось. У меня были ассоциации со свинофермой, а мне была нужна еда! Я ему сказал: «У меня реально образ свинарника в голове». А он: «Правда, что ли?» Поймите, 12 лет назад у меня других ассоциаций быть не могло! Но постепенно все срослось: и меню, и детали интерьера.

**З.А.:** — Здесь качественно все: дерево, бельгийский текстиль, итальянский фарфор, который для нас делали по уникальным рисункам. Этой посуды не было в профессиональной ресторанной серии — но она была в домашней, и итальянцы специально перенесли дизайн на линейку «Опера», которую мы выбрали.



Островок-кондитерская  
Ferma в ТЦ «Галерея»

## Глава 7

# СЧАСТЛИВОЕ ЧИСЛО УПРАВЛЯЮЩЕГО: семь золотых правил успеха

Иногда рестораторам и ресторанным критикам снится один и тот же кошмар. В золоченом дворцовом интерьере убеленный сединами официант подает им раздавленный бургер, наливая в риделевский бокал мутную колу. Под джазовую музыку. Или наоборот: на замызганном столе среди одетой в зимние куртки разномастной публики неожиданно появляется мильфей из фуа-гра и бутылка Puligny Montrachet, накрытая пластиковым стаканчиком.

Несоответствие формы и содержания, ошибки проектирования и планирования, неумение подобрать нужную команду — в общем, как уже говорилось, все плохие рестораны похожи друг на друга, а вот все хорошие счастливы по-своему. У каждого из них своя голова на плечах, свой опыт — сын ошибок трудных, а еще — малый, средний или расширенный джентльменский набор рецептов успеха. Который, по мнению ресторатора Пращенко, сводится к семи простым правилам. Именно ими вымощена дорога к хорошему ресторану.

### Правило 1: правильная концепция

Прежде всего нужно задуматься о том, стоит ли открывать что-то вообще. Нужно понимать, какой концепт ты хочешь родить. Правильно обдуманнные и исполненные концепты — 70% успеха. Насколько выбранный концепт интересен и востребован здесь и сейчас: для этого места, этой публики, этого времени? Эстетически и гастрономически? Можно поменять или дополнить детали интерьера, что-то добавить в меню, но важно понять жизненность самого концепта. И не идти на поводу у разных модных веяний. Вот что там сейчас у нас модно? Раменные? Как долго эта новая мода продлится? Много ли сохранилось ресторанов, модных в 90-е? Нельзя засовывать в заведение все подряд, не учитывая его направления, которое складывается из целого комплекса составляющих: места, публики и кухни. Это и есть правильный подход к созданию концепта.



Ресторан на Финляндском пр., 1

## Глава 8

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЛИКБЕЗ: КОСТ, МАРЖА И ГИБКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

**Общепит как Яндекс: найдется все. Чем гуще рыночно-гастрономический лес, тем больше форматов общепита рождается в голове предпринимателей. Шаверма в бистро у мечети, смузи рядом с фонтанами Петергофа, фудтраки в парке и свежий кофе из багажника машины у метро — возможностей заработать на главной человеческой потребности предостаточно. Были бы желание и минимальный капитал. С серьезными ресторанами все куда сложнее: в этом лесу много не только деревьев, но и наломанных дров. И здесь рецепт успеха — правильно просчитанное меню.**



«Деда» на Литейном пр., 64

## Глава 9

# ШЕФ-ПОСЫЛ, ИЛИ ДЮЖИНА ПРАВИЛ ОТ ЗИННЯТА АКБАШЕВА

FeгmА на Синопской наб., 22



**Что такое современный ресторан? Миллионные вложения в интерьер и рекламу? Модное меню best of: смёрребрёды, поке, три корочки хлеба и три грамма ростков овса? Алкогольная «натуралочка», когда вино больше похоже на нефiltroванное пиво, и не только по цвету? Все эти изыски новых рестораторов могут, конечно, привлечь сотню-другую записных «фуди» в первые дни после открытия, но поклонниками места они станут, только если вся эта пена дней окажется еще и вкусной. «Вкусный» и грамотный шеф FeгmА готов поделиться своими рецептами успеха.**

### Правило первое

Начинающий шеф должен уметь готовить — хотя бы по рецептам. Качественно и вкусно. Тогда в дальнейшем он сможет комбинировать полученные навыки, создавая что-то новое из уже известных блюд. На уровне технологий он просто обязан знать хотя бы классические способы приготовления: жарку, варку, демиглас и т.д.

### Правило второе

Даже у начинающего шефа должен быть приличный багаж знаний. Знаний о приготовлении холодных и горячих закусок, супов, горячих блюд, десертов. И даже хлебопечения.

### Правило третье

Шеф должен владеть основами «командообразования», он должен уметь работать с людьми, должен уметь договариваться. И одновременно быть лидером, за которым идут люди. Организаторские способности подразумевают не только умение коммуницировать, но и умение правильно распределять работу. А еще — умение в любой момент заменить любого человека на предприятии, чтобы никто не мог им манипулировать. Причем такая замена должна происходить быстро и качественно. Потому что кухня — это сложный

## Глава 10

# УМНОЕ МЕНЮ

**При создании меню у всех рестораторов возникают одни и те же вопросы.**

**Какую рентабельность считать прибыльной?**

**Учитывается ли популярность блюда в ценообразовании?**

**Как определить свою аудиторию и понять ее вкусы?**

### Умное ценообразование

В разных ресторанах вопрос цены решают по-разному — ведь речь идет не о фастфуде! Но есть закономерности, которые соблюдаются практически везде. Валовая себестоимость блюда больше 30% — это беда. Потому что содержание большого ресторана обходится дорого. В FergA средняя сырьевая себестоимость составляет около 28%. К ней надо прибавить аренду, зарплаты, коммунальные расходы — и получится, что при такой себестоимости на блюде можно заработать максимум 20–30%. У всех рестораторов, например, есть общая головная боль — рибай, где наценка составляет дай бог 100%. Но его приходится держать, потому что поклонников у рибая много, а цену в десять тысяч ресторатор поставить не может. Убыток по рибаяу покрывается за счет других блюд, где кост меньше. В качестве примера из меню FergA можно привести винегрет с лисичками. Понятно, что его себестоимость невелика. Но именно такие позиции позволяют сбалансировать потери или недостаток рентабельности других блюд меню. Потому что в приличном

меню не может быть блюд за сто рублей рядом с блюдами за тысячу. Большой разброс в диапазоне цен — ошибка. Должно быть некое единообразие — поэтому какие-то позиции приходится убирать.

По меню легко определить ценовую категорию ресторана. Нельзя метаться между слишком дешевыми блюдами и слишком дорогими — иначе те гости, которые берут блюдо за тысячу рублей, не захотят сюда ходить. Им просто будет некомфортно рядом с теми, кто будет выбирать что-то не дороже ста. К сожалению, такова реальность. Да и тем, кто выбирает блюдо подешевле, тоже некомфортно рядом с гостями, заказывающими самое дорогое. Увы, такова жизнь. Должен быть такой баланс цен, который будет соответствовать концепции ресторана, его целевой аудитории.

### Меню и целевая аудитория

Помимо цены, уровень ресторана определяется и его целевой аудиторией. Как ее определить?

Как сделать ее многочисленной и одновременно преданной?

Ресторан «Чайка», наб. Мартынова, 40





# ВСЕ ДЕНЬГИ МИРА. ВМЕСТО ЭПИЛОГА



Кафе Ferma, Муринская дорога, 24





БОРЩ  
с вишней