

13.04.2026

Дмитрий Моторин: «Ресторанный рынок входит в фазу жёсткого баланса»

Ресторанный рынок, ещё недавно сосредоточенный на кадровом голоде, сегодня сталкивается с иным вызовом: рост издержек всё заметнее опережает возможности повышать цены. О том, почему дефицит персонала перестал быть главной болью отрасли, как меняются закупки, спрос и корпоративный формат мероприятий, мы поговорили с управляющим Ресторанным комплексом ЦМТ Дмитрием Мотриным.

— Дмитрий Владимирович, в прошлом году Вы отмечали возрастающую проблему нехватки квалифицированного персонала. Изменилось ли что-то в этой области с тех пор?

— Сейчас есть ощущение, что рынку становится тяжело, и он освобождается от высоких расходов. Персонал высвобождается, соответственно, и рост откликов на вакансии растёт. Я наблюдаю, как в этой части наступает баланс, да и рынок уже не жалуется на дефицит кадров.

На первую линию выходит проблема увеличения затрат при продолжающемся росте цен на продукты, производственный инвентарь и оборудование на фоне снижения спроса.

— Изменилось ли что-то в подходе ЦМТ к поиску, мотивации и, главное, удержанию линейного персонала?

— Мы усилили направление работы с персоналом, подобрали и взяли в штат квалифицированного специалиста-тренера, задача которого состоит, в первую очередь, в проработке и мотивации персонала первой линии, тех, чья работа связана с непосредственным контактом с гостями и клиентами ЦМТ и от которых напрямую зависит создание атмосферы заботы и гостеприимства.

— Как отражается на ресторанном бизнесе миграционная политика государства, в частности приглашение рабочих рук из Индии?

— Пока мы не имеем возможности задействовать этих ребят в наших бизнес-процессах. Насколько я знаю, ещё не до конца разработан механизм организации рабочих виз, обеспечения разрешающими документами.

— Вы руководите системой, которая закупает около 500 тонн продуктов в год. Как в условиях постоянного роста цен на сырьё и логистику выстраивается работа с поставщиками? Удаётся ли сохранять маржинальность, не снижая планку качества, и не приходится ли Вам сейчас чаще, чем раньше, менять пул поставщиков в поисках баланса цены и стабильности?

— Сегодня такая ситуация, когда поставщики не стесняются индексировать цены на свою продукцию, а потенциала для повышения цен на блюда меню у ресторанов нет.

— Сейчас особенно актуально проводить постоянный подбор альтернативных продуктов и новых поставщиков для снижения себестоимости, при этом качеством и вкусом жертвовать нельзя, поэтому чаще, к сожалению, эти поиски не приносят значительных результатов.

Для того, чтобы сэкономить мы, например, типовые замороженные продукты, которые используем во многих точках продаж, закупаем оптом, проводя через тендерные процедуры с целью получения оптимального баланса цена/качество. Здесь речь идёт о замороженном мясе, курице и рыбе, с реализацией объёмами от пяти до десяти тонн за три-шесть месяцев. Как мы это делаем: объявляем тендер, получаем от компаний коммерческие предложения, берём у них образцы, проверяем качество сырья, отход на зачистку и обработку, дегустируем и затем проводим закупку с учётом лучшего качества за лучшую цену. В первую очередь такие продукты закупаются для ресторанов с форматом «шведский стол» и корпоративных столовых.



— На фоне замедления экономики и сокращения бюджетов фиксируется тренд на упрощение меню и отказ крупных корпоративных клиентов от развлекательных мероприятий. Насколько глубоким Вы видите это падение деловой активности?

— Тут всё только укрепляется: спрос на частные мероприятия всё ещё достаточно высок, но они, в основном, небольшие по количеству участников и бюджету. А вот крупные компании мероприятия организуют реже, и бюджеты у них ниже, чем раньше. Часто крупные заказчики оплачивают деловую часть форума или конференции, а питание сокращают до минимума, оставляя эту заботу за самими участниками.

— Ещё одним глобальным трендом стало развитие здорового образа жизни и интереса к полезной еде, который Вы поддерживаете. Но сегодня, когда покупательская способность падает, не смещается ли фокус внимания гостя с пользы на сытость и цену?

— Сейчас и эта тема утрачивает былую популярность, становясь просто частью маркетинговой стратегии бизнеса. Но это не значит, что ей не нужно уделять внимание. Те, кто действительно являются приверженцами здорового образа жизни, не переключаются на тяжелые, калорийные блюда — они, по всей видимости, тоже думают, как сэкономить и заказать что-нибудь в сетевом ретейле, например, или приготовить дома.

— Новостная повестка полна сообщений о закрытиях ресторанов: по разным данным, в 2025 году ликвидировано около 35 тысяч предприятий общепита, а в Москве, только за январь 2026-го, закрылось вдвое больше заведений, чем год назад. С чем Вы связываете эту волну, и насколько ресторанный сегмент ЦМТ к ней устойчив?

— Причина очевидна: затраты растут, спрос снижается. Маржинальность бизнеса у кого-то становится отрицательной, отсюда и печальная статистика закрытий.

Если дальше политическая и экономическая ситуация не оздоровятся, это продлится.

Ресторанный бизнес ЦМТ во многом ориентирован на гостей снаружи, но и наша ключевая целевая аудитория, резиденты и гости Центра, — те же люди, у них те же заботы. Поэтому наши рестораны, так же, как и другие, чувствительны к этим проблемам.

В бизнесе будут оставаться те, кто умеет быть мобильным, умеет мотивировать коллектив на поддержание стабильной теплой атмосферы и стабильно высокого выполнения всех рабочих процессов, стандартов и технологий ресторана. У кого вкусно и уютно.