ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ ҒЫЛЫМДАРЫ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ
SOCIO-ECONOMIC AND LEGAL SCIENCES

CENTRAL ASIAN SCIENTIFIC JOURNAL
ISSN 3135-3061
2026. №4 (32), Том 2. С. 45–54
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23994447
Сайт журнала: https://cajournal.kz

УДК 338.46:640.43

СКОЛЬКО ГОСТЕЙ НУЖНО МАЛОМУ РЕСТОРАНУ: ПОРОГ ОКУПАЕМОСТИ, ЦЕНЫ ПО ЧАСТЯМ ДНЯ И РЕЖИМ РАБОТЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В АКТАУ

А.А. Имангазиева
Maqsut Narikbayev University, Астана, Казахстан

Имангазиева Атагуль Аяповна — магистрант программы Executive MBA, Maqsut Narikbayev University, Астана, Казахстан.

Научный руководитель: Қамбар Раушан Пернетайқызы — доктор философии (PhD), менеджер проектов, Центр мониторинга и управления проектами, АО «Центр поддержки цифрового правительства», Астана, Казахстан.

© А.А. Имангазиева, 2026

Аннотация: Бизнес-планы ресторанов обычно задают поток гостей и средний чек как исходные допущения и не проверяют их по местному рынку. В статье решается обратная задача: для проекта ресторана на 40 мест в Актау с инвестициями 40 млн тенге найден поток гостей зала, при котором проект окупается с требуемой доходностью 21% (NPV = 0), и он сопоставлен с выручкой на посадочное место по данным Бюро национальной статистики за 2023–2025 гг., с отраслевыми нормами и с параметрами 284 заведений города. Цены заданы так, как устроен рынок Актау: вечерний чек 8 000 тенге, днём — бизнес-ланч и скидка 20%, сервисный сбор 10%, доставка — отдельный канал. Использованы помесячная финансовая модель на 60 месяцев, часовая модель спроса и штата, анализ чувствительности и метод Монте-Карло. Порог составляет 1,41 гостя зала на место в день; в базовом сценарии гостей на 1,7% меньше, и NPV равен −6,7 млн тенге. Порог в 1,9–3,2 раза выше средней выручки на место в Мангистауской области, но не выходит за отраслевые нормы и требует заполнения менее половины зала в пиковый час. Дневные скидки и бизнес-ланч окупаются, только если увеличивают дневной поток не менее чем на 80%; из семи режимов работы лучший — 11:00–23:00. Доля сценариев с отрицательным NPV — 53–76%. Решение об инвестициях следует принимать после подсчёта гостей у сопоставимых заведений.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, инвестиционный проект, порог окупаемости, выручка на посадочное место, ценообразование по времени суток, режим работы, метод Монте-Карло, Актау.

Введение

Рестораны — один из секторов малого бизнеса с наибольшей долей закрытий: около 26% новых ресторанов закрываются в первый год и около 60% — в течение трёх лет [1], причём небольшие и независимые заведения выбывают чаще сетевых [2]. Главные причины закрытий — управленческие: избыточные вложения в отделку, слабый контроль текущих затрат и отсутствие изучения рынка до открытия [3]; для казахстанских заведений к ним добавляются долгие согласования, рост аренды и низкий оборот [4]. В типичном бизнес-плане поток гостей и средний чек задаются одной цифрой, из неё выводятся выручка и срок окупаемости, но сама цифра не сопоставляется с местным рынком.

Актау — центр Мангистауской области с населением 306 650 человек на 1 января 2026 г. [5]. Объём услуг общественного питания области вырос с 29,0 млрд тенге в 2021 г. до

72,5 млрд в 2025 г. по оперативным данным [6] (годовая таблица БНС даёт 26,6 и 83,1 млрд [7]), но в 2026 г. рост остановился: физический объём услуг за январь–сентябрь составил 88,7% к уровню прошлого года [6]. Рынок растёт за счёт цен: неявный дефлятор общепита области в 2025 г. — 17,8% [7], по стране поход в кафе за год подорожал на 12%, а семьи Мангистау тратят на еду вне дома 119,5 тыс. тенге в год против 87,7 тыс. в среднем по стране [8]. Число посадочных мест в общепите области за 2025 г. выросло на 76%, до 70 741 [9]: новому заведению придётся забирать гостей у существующих.

Предмет исследования — проект ресторана казахской и европейской кухни на 40 мест (около 180 м²) в центре Актау с инвестициями 40 млн тенге. В исходном плане заложено 70 гостей в день (1,75 на место) при работе 20 часов в сутки и едином среднем чеке 7 300 тенге. Цель статьи — определить, при каком потоке гостей, ценовой политике и режиме работы проект создаёт стоимость, и оценить реалистичность этих условий для Актау. Исследовательские вопросы: (1) какой поток гостей зала нужен для NPV ≥ 0 и как он соотносится с выручкой на место, отраслевыми нормами и вместимостью зала; (2) как цены по частям дня и режим работы влияют на стоимость проекта; (3) какова доля сценариев, в которых проект не окупается с требуемой доходностью.

Вклад работы: анализ предельных значений параметра [10] применён к ресторану до открытия и сопоставлен с тремя независимыми ориентирами; модель разделяет гостей зала, дневные и вечерние цены, сервисный сбор и доставку; маржинальный анализ часов работы связан с расчётом штата.

Обзор литературы

В концепции управления доходом ресторана единицей продажи считается место-час, а ключевым показателем — выручка на доступное место-час; основные рычаги — продолжительность визита и цена, зависящая от спроса [11]. Выручку следует измерять одновременно по времени и ёмкости [12], а ожидаемая гостями продолжительность ужина задаёт предел оборачиваемости места [13]. Цены по времени суток гости считают справедливыми, если они подаются как скидка в непиковые часы [14]; поэтому дневные скидки распространены, но их эффект зависит от того, сколько новых гостей они приводят. Платформы доставки увеличивают продажи независимых ресторанов в основном за счёт роста посещений зала [15]. Эти инструменты изучены для действующих заведений, а не для оценки проекта до открытия.

Казахстанские работы фиксируют рост ресторанного рынка и дефицит кадров [16]; анализ более 13 тыс. отзывов о ресторанах Алматы показал, что гости менее всего удовлетворены сервисом [17]. Количественных оценок спроса и цены на уровне отдельного заведения в них нет.

Методы дисконтирования денежных потоков изложены в работах [10, 18], имитационное моделирование риска капитальных вложений предложил Д. Херц [19]. Для проектов гостеприимства показано, что точечные прогнозы недостаточны и нужен метод Монте-Карло [20], причём выручка колеблется сильнее затрат [21]. В прикладных оценках казахстанских проектов общепита поток гостей, чек и часы работы задаются как допущения; в данной статье они — искомые величины, проверяемые по данным рынка.

Данные и методы

Использованы: (1) таблицы Бюро национальной статистики — годовой объём и индекс физического объёма услуг общепита по регионам за 2000–2025 гг. [7], сеть объектов и посадочные места за 2009–2025 гг. [9], ежемесячные данные за январь 2020 – сентябрь 2026 г. [6], заработная плата по отраслям [22]; (2) собственная выборка 284 заведений Актау в 2ГИС на 03–04.11.2026, включая акции, бизнес-ланчи, сервисный сбор и отзывы 20 прямых конкурентов [23]; (3) цены ресурсов — объявления об аренде [24], 58 вакансий (27 сопоставимых) [25], тарифы эквайринга [26] и агрегаторов доставки [27]; (4) нормативные акты [28, 29, 30, 31].

Месячный поток гостей зала задан ёмкостью зала, раскруткой, сезонностью и долей спроса, которую охватывает режим работы H:

© Central Asian Scientific Journal, 2026

$$Q_m = N \cdot T \cdot h_H \cdot D_m \cdot U_m \cdot [1 + w(k_m - 1)], \quad Q^d_m = \delta \cdot Q_m \tag{1}$$

где N = 40 — число мест; T = 1,49 — потенциальное число гостей зала на место в день при работе 20 ч; D — дней в месяце; U — доля плановой посещаемости в период раскрутки; k — сезонный индекс месяца, рассчитанный по данным 2021–2025 гг.; w — его вес; Q^d — заказы доставки, δ = 0,18 заказа на гостя зала. Доля h_H рассчитана по профилю спроса по часам (допущение: до 10:00 приходит 5% гостей, на обед 11:00–15:00 — 31%, на ужин 17:00–22:00 — 43%) и доле ρ = 0,3 гостей закрытых часов, переносящих визит:

$$h_H = [c_H + \rho(1 - c_H)] / [c_0 + \rho(1 - c_0)], \quad c_H = \Sigma_{h \in H}\, s_h \tag{2}$$

где s_h — доля спроса в час h, c_0 = 1 для исходного режима 06:00–02:00. Для режима 11:00–23:00 h = 0,928, доля гостей до 16:00 s_d = 0,39.

Цены заданы по частям дня. Днём доля гостей ℓ берёт бизнес-ланч по цене P_L, остальные заказывают из меню со скидкой a; вечером меню продаётся по цене P_E; сервисный сбор f начисляется на счёт в зале, кроме ланча; заказ доставки стоит P_D:

$$R_m = Q_m [s_d\, \ell\, P_L + (1 + f)(s_d(1 - \ell)(1 - a) + 1 - s_d)\, P_E] + Q^d_m\, P_D \tag{3}$$

Расчёт ведётся помесячно на 60 месяцев с марта 2027 г. в номинальных ценах (таблица 1). Денежный поток и NPV [10, 18]:

$$CF_t = R_t - VC_t - FC_t, \quad NPV = -I_0 + \Sigma_{t=1}^{60}\, CF_t / (1 + r_m)^t \tag{4}$$

где VC — переменные затраты (продукты, налог 3% по упрощённой декларации, эквайринг, комиссия агрегаторов, маркетинг), FC — постоянные (фонд оплаты труда, аренда, коммунальные), I_0 = 40 млн тенге, r_m — месячная ставка. Ставка r = 21% построена кумулятивно: базовая ставка Национального Банка 15,75% [32] плюс 5,25 п.п. премии за малый размер и отраслевой риск; ставки по кредитам юридическим лицам в 2026 г. составляли около 20–22% [33].

Таблица 1 – Ключевые допущения модели (базовый сценарий, режим 11:00–23:00)

Параметр	Значение	Источник
Гостей зала на место в день при 20 ч; доля, сохраняемая режимом	1,49; 0,928	план проекта; формула (2)
Раскрутка, месяцы 1–5; сезонные индексы	55–100%; 0,83–1,23	план; [6]
Вечерний чек; бизнес-ланч; дневная скидка	8 000 тенге; 2 800 тенге у половины дневных гостей; 20% (цены ноября 2026 г., +8% в год)	[23]
Сервисный сбор	10% счёта в зале, кроме ланча	[23, 31]
Доставка	15% заказов, 6 000 тенге, комиссия 30%	[27]
Продукты	30% цены меню, 40% цены ланча, +9% в год	экспертная оценка
Фонд оплаты труда (16 чел., 11:00–23:00)	4,62 млн тенге в месяц с взносами, +8% в год	расчёт покрытия часов; [25]
Аренда; коммунальные и прочие	1,2 млн (+5% в год); 1,26 млн (+10% в год)	[24]; бюджет проекта
Налог; эквайринг; маркетинг	3%; 0,95% от 90% выручки; 3%	[28, 29]; [26]
Инвестиции; ставка	40 млн тенге; 21%	смета; [32, 33]

Помимо операционной точки безубыточности $Q^* = FC / [\bar{R}_g(1 - v)]$, где $\bar{R}_g$ — выручка на гостя зала, v — доля переменных затрат, найден инвестиционный порог — множитель потока λ*, при котором NPV = 0; пороговое число гостей зала на место $T^* = \lambda^* T h_H$. Порог сравнивается с выручкой на посадочное место в области за 2023–2025 гг. (объём услуг, делённый на число мест на конец года или в среднем за год, в ценах 2025 г. по неявному дефлятору общепита Мангистау), с отраслевыми нормами [34] и с расходами домохозяйств [8].

Штат рассчитан от покрытия часов: на каждый открытый час — четыре поста, в пиковые часы (12:00–14:00, 18:00–21:00) — шесть, плюс час подготовки и резерв 10%; работа с 22:00 до 06:00 оплачивается в полуторном размере [30]. Час стоит держать открытым, если маржинальный доход от гостей, которых заведение потеряет при его закрытии, не меньше стоимости часа:

$$q_h(1 - \rho) \cdot m_h \cdot D \geq C_h = n_h \cdot w_h \cdot (1 + \tau) + c_h \quad (5)$$

где q_h — гостей за час h в день, m_h — маржинальный доход с гостя в эту часть дня, n_h — число постов, w_h — стоимость поста-часа в месяц, τ — взносы работодателя, c_h — зависящая от часов часть коммунальных расходов. Связь числа гостей с загрузкой зала задаёт закон Литтла [35]:

$$T = \Sigma_h \, o_h / d_h \quad (6)$$

где o_h — доля занятых мест в час h, d_h — продолжительность визита (1,0 ч днём и 1,5 ч вечером [13]); отношение выходного дня к будню 1,74 взято по доле выходных в выручке ресторанов [36]; площадь зала на место — по пособию к СНиП 2.08.02-89 [37].

Риск оценён сценарным анализом, чувствительностью NPV к изменению 11 факторов на ±10% и методом Монте-Карло [19, 20]: 10 000 сценариев, десять независимых факторов с треугольным распределением (поток гостей, вечерний чек, доля дневных гостей, доля продуктов, фонд оплаты труда, аренда, доля доставки, темпы роста цен меню, продуктов и коммунальных услуг), симметричный и осторожный наборы допущений. Прогноз рынка моделью Хольта–Винтерса [38] использован только как фон.

Результаты

Рынок и конкуренты. Модель Хольта–Винтерса оказалась не точнее сезонного наивного прогноза (MAPE 7,9% против 6,9%), поэтому ориентиром служит сохранение рынка 2027 г. на уровне 2026 г. в номинале, то есть при инфляции 6,5–8,5% [39] — реальное снижение. Сезонность сильная: в январе–мае объём на 14–17% ниже среднего месяца, в декабре — на 23% выше. В сегменте «ресторан / кафе» выборки 2ГИС [23] медианный чек — 5 000 тенге (квартили 4 000–7 000), медианная вместимость — 100 мест. Цены по частям дня — норма рынка: днём (12–16 ч) у большинства прямых конкурентов действует скидка 20–25% или бизнес-ланч за 1 500–3 200 тенге, к счёту в зале добавляется 10% за обслуживание. В отзывах еду хвалят примерно в 90% упоминаний, персонал — в 74%, скорость подачи — лишь в 66%: слабое место рынка — сервис, как и в Алматы [17]. Средний счёт гостя зала проекта со сбором — около 7 300 тенге в ценах ноября 2026 г., на уровне верхнего квартиля рынка.

Базовый сценарий. Во второй год ресторан обслуживает 1 681 гостя зала в месяц (1,38 на место в день) и около 300 заказов доставки; постоянные затраты составляют 54% выручки (таблица 2). Проект окупается за 45 месяцев, но не зарабатывает требуемые 21% годовых: NPV — −6,7 млн тенге, IRR — 13,5% (таблица 3).

Таблица 2 – Доходы и расходы в среднем за месяц во второй год работы, тыс. тенге

Статья	Тыс. тенге	% выручки
Выручка (меню в зале 12 887; сервисный сбор 1 183; доставка 2 045)	16 115	100,0
Продукты и напитки	4 698	29,2
Налог, эквайринг, комиссия агрегаторов, маркетинг	1 717	10,7
Фонд оплаты труда с взносами	5 660	35,1
Аренда; коммунальные и прочие	1 364; 1 622	8,5; 10,1
Денежный поток	1 053	6,5
Чистая прибыль (после амортизации 542)	512	3,2

Источник: расчёт автора; месяцы 13–24 после открытия, цены номинальные.

Таблица 3 – Показатели эффективности по сценариям (60 месяцев, ставка 21%)

Показатель	Пессимистичный	Базовый	Оптимистичный
NPV, млн тенге	−72,6	−6,7	46,4
IRR, годовая	не достигается	13,5%	69,9%
Срок окупаемости / дисконтированный, мес.	более 60 / более 60	45 / более 60	21 / 28
Гостей зала в месяц (2-й год)	1 513	1 681	1 849
Операционная точка безубыточности, гостей зала в месяц	1 617	1 498	1 448

Источник: расчёт автора. Пессимистичный сценарий: поток −10%, цены −3%, продукты +2 п.п., ФОТ +10%, доставка 25% заказов, аренда +5%; оптимистичный: поток +10%, цены +3%, продукты −2 п.п., доставка 10% заказов. При ставке 15% NPV базового сценария — −1,5 млн тенге, при 25% — −9,6 млн.

Порог окупаемости. Чтобы вернуть 40 млн тенге с доходностью 21%, нужно 1 710 гостей зала в месяц (56 в день и около 10 заказов доставки), или 1,41 гостя зала на место в день; базовый сценарий не дотягивает до порога 1,7%. При том же потоке NPV станет нулевым, если вечерний чек вырастет на 2% (до 8 160 тенге). Каждые 0,1 гостя на место в день меняют NPV примерно на 28 млн тенге (рисунок 1).

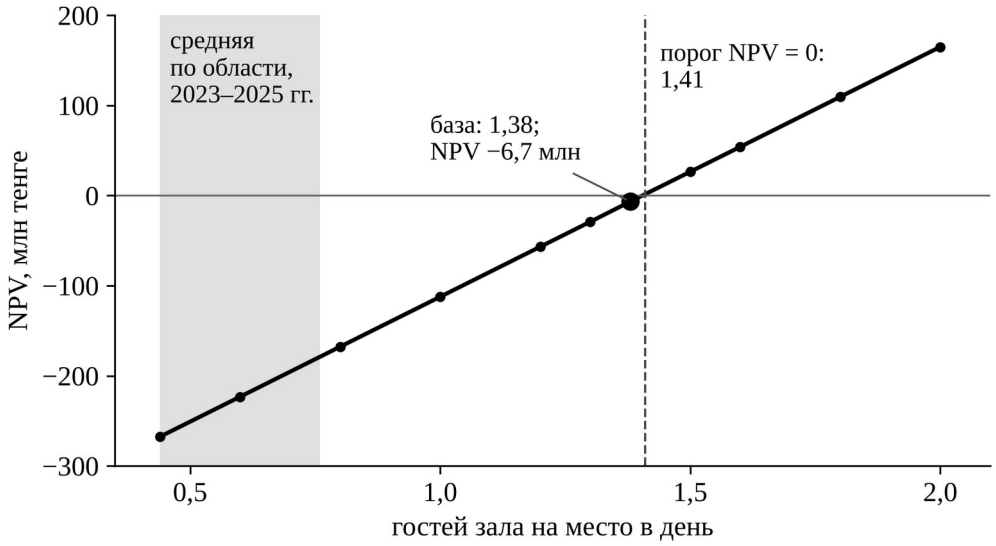


Рисунок 1 – NPV проекта при разном числе гостей зала на место в день (второй год, ставка 21%)

Таблица 4 – Порог проекта и рыночные ориентиры

Ориентир	Значение	Соотношение с проектом
Выручка на место в Мангистауской области, 2023–2025 гг. [7, 9]	3,2–5,5 тыс. тенге в день (цены 2025 г.)	порог (10,3 тыс.) выше в 1,9–3,2 раза
Выручка на место в 2025 г. по регионам [7, 9]	Атырауская 3,53 млн тенге в год; Казахстан 1,55; Мангистауская 1,17	порог (3,75 млн) близок к среднему по Атырауской области
Выручка на объект в области, 2025 г. [7, 9]	118 млн тенге при 101 месте	выручка проекта на пороге — 1,3 средней при зале в 2,5 раза меньше
Расходы домохозяйств Актау на еду вне дома [5, 8]	9,2–11,5 млрд тенге в год	проекту нужно 1,3–1,6%
Отраслевая норма оборачиваемости, casual dining [34]	2,5–3,5 оборота в день; с поправкой на загрузку 50–60% — 1,25–2,1	порог 1,41 — у нижней границы нормы

© Central Asian Scientific Journal, 2026

Ориентир	Значение	Соотношение с проектом
Выручка на место, premium casual, Алматы [34]	ниже 15 тыс. тенге в день — зона риска	у проекта 11,0 тыс. на пороге (цены 2026 г.)

Источник: расчёт автора по данным БНС и 2ГИС; выручка проекта приведена к ценам 2025 г.

Ориентиры расходятся. Официальная статистика ставит порог в 1,9–3,2 раза выше средней выручки на место в области; разброс задаётся числом мест, которое за 2024–2025 гг. сначала сократилось на 30%, а затем выросло на 76% [9], а средняя занижена банкетными залами, составляющими треть выборки 2ГИС. Соседняя Атырауская область показывает, что такая выручка достижима как средняя по целому региону. По закону Литтла (6) пороговому потоку соответствует средняя загрузка зала около 15% за 12 часов, в пиковый час — около 20% в будни и 34% в выходные (при более долгих визитах — до 45%): ёмкость зала проект не ограничивает. По пособию к СНиП (1,6–2,0 м² на место) в зале 90–108 м² поместилось бы 45–67 мест, проектные 40 мест дают просторную рассадку; дополнительные места снизили бы оборачиваемость, но не число гостей, нужное для окупаемости.

Цены по частям дня. Переход от единого чека к рыночным ценам объясняет отрицательный базовый NPV (таблица 5): дневная скидка и бизнес-ланч снижают NPV на 67 млн тенге, сервисный сбор возвращает 44 млн.

Таблица 5 – Влияние ценовой политики на NPV при одинаковом потоке гостей, млн тенге

Вариант	NPV
Единый чек 7 300 тенге (январь 2026 г.), без сбора	14,5
Вечерний чек 8 000, доставка 6 000 тенге, без скидок и сбора	17,0
+ дневная скидка 20% и бизнес-ланч у половины дневных гостей	−50,4
+ сервисный сбор 10% (базовый сценарий)	−6,7
База без бизнес-ланча / без скидок и ланча	39,9 / 74,0
База без сервисного сбора	−50,4
База при вечернем чеке 7 000 / 9 000 тенге	−48,6 / 35,2

Источник: расчёт автора по формуле (3).

Дневные акции нужны, чтобы привлечь гостей, которые иначе не пришли бы. Без скидки и ланча проект может потерять до 45% дневных гостей и сохранить тот же NPV; значит, дневные предложения окупаются, только если увеличивают дневной поток не менее чем на 80% (один ланч — на 47%) при пропорциональном изменении доставки. Сервисный сбор законен, если он указан в меню [31]; учитывая, что сервис — слабое место рынка, для проекта он одновременно источник дохода и обязательство по качеству.

Режим работы. Исходный план — работа с 06:00 до 02:00 силами 14 человек — внутренне противоречив: по расчёту покрытия часов для 20 часов нужна 21 ставка, тогда как режиму 11:00–23:00 достаточно около 15 (16 человек по штатному расписанию). Из семи режимов наибольший NPV даёт 11:00–23:00, а 06:00–02:00 хуже на 90 млн тенге (рисунок 2).

© Central Asian Scientific Journal, 2026

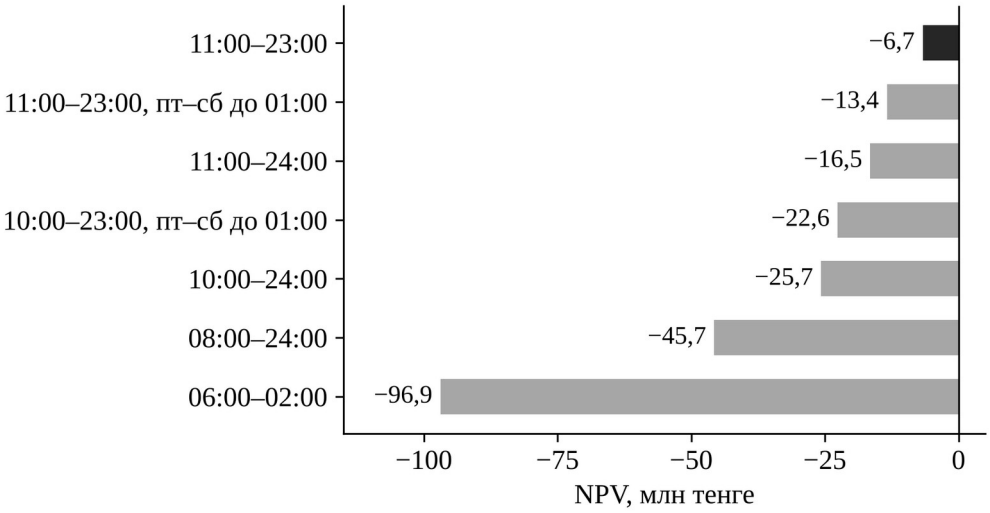


Рисунок 2 – NPV проекта при разных режимах работы, млн тенге

Правило (5) объясняет результат: в ценах 2027 г. дневной час стоит около 0,27 млн тенге в месяц, час после 22:00 — 0,38 млн; маржинальный доход с дневного гостя — около 3 130 тенге, с вечернего — 5 920. С учётом переноса 30% визитов дневной час окупается при 4,0 гостя зала в день, поздний вечерний — при 3,0, а в крайние часы длинного графика приходит 0,6–1,2 гостя. Вывод устойчив при доле переноса визитов от 0 до 50% и при смещении спроса на вечер (тогда NPV режима 11:00–23:00 становится положительным — 4,1 млн тенге).

Чувствительность и риск. Изменение потока гостей зала на 10% меняет NPV на 38 млн тенге, вечернего чека — на 34 млн, фонда оплаты труда — на 23 млн, доли продуктов — на 17 млн; аренда, коммунальные расходы, доставка и ставка дисконтирования — лишь на 1,6–6,7 млн (рисунок 3).

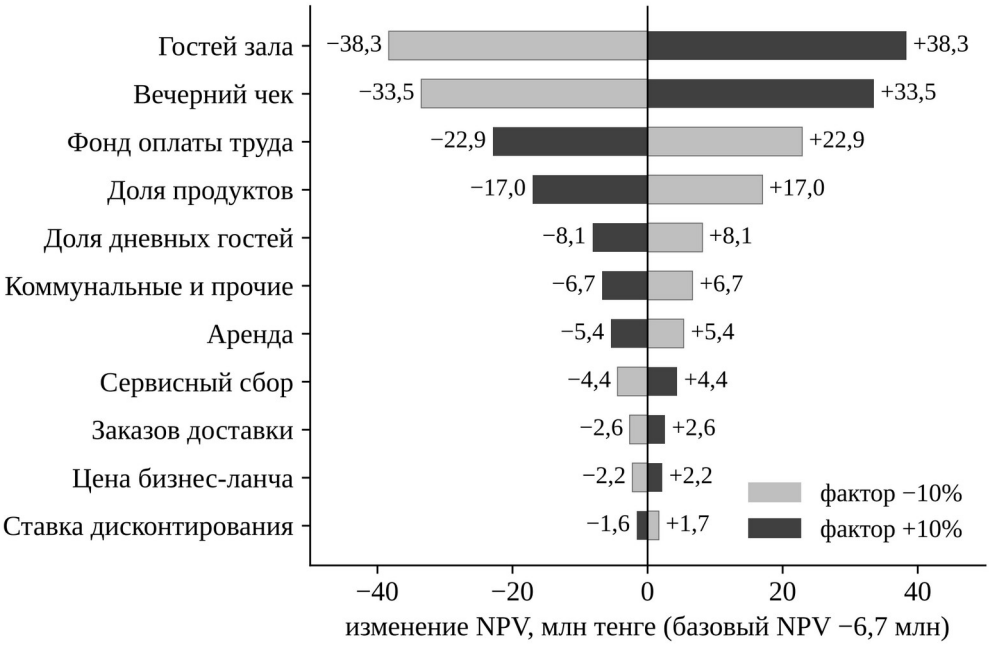


Рисунок 3 – Изменение NPV при изменении факторов на ±10%, млн тенге

Метод Монте-Карло даёт при симметричных допущениях медиану NPV −2,9 млн тенге и долю сценариев с отрицательным NPV 53% (без окупаемости за пять лет — 36%), при осторожных — медиану −35,2 млн и 76% (63%). На стороне затрат есть резерв: аренда заложена по верхнему сегменту, и при медиане помещений от 120 м² (около 0,75 млн тенге в месяц [24]) NPV становится положительным — 13,6 млн тенге. Если 4,62 млн — зарплаты

«на руки», NPV снижается до −47,9 млн, однако сопоставимые вакансии Актау этого не подтверждают [25]. С учётом остаточной стоимости бизнеса NPV составил бы 20,1 млн тенге, а порог — 1,34 гостя на место.

Обсуждение

Знак NPV определяется двумя допущениями, которые в бизнес-планах обычно не проверяются: потоком гостей и ценой. При едином чеке база превышала порог на 3,7%, при рыночных ценах по частям дня — отстаёт на 1,7%. Ответ на первый вопрос двоякий: по отраслевым нормам и вместимости зала порог умеренный, по местному рынку — высокий, на уровне средней по Атырауской области. Порог достижим для хорошо работающего ресторана, но не для среднего заведения Актау, что согласуется с высоким выбытием небольших независимых ресторанов [1, 2] и решающей ролью управленческих причин [3]. Ответ на второй вопрос: цена и часы работы — самостоятельные инвестиционные решения; отказ от дневных скидок при сохранении потока изменил бы NPV на 81 млн тенге, а разница между лучшим и худшим режимом (90 млн) больше самих инвестиций. Ответ на третий вопрос: доля сценариев, в которых проект не зарабатывает 21% годовых, — 53–76%, и почти весь риск связан с выручкой, как и в проектах гостеприимства [21].

Из результатов следуют управленческие решения: проверить спрос до инвестиций прямым подсчётом гостей зала у трёх–пяти заведений на 40–60 мест и вкладываться при потоке не ниже 1,4–1,5 гостя на место в день; запускать дневные предложения как тест и сохранять их только при росте дневного потока не менее чем на 80%; указать сервисный сбор в меню и подкрепить его скоростью и качеством сервиса; искать помещение по медианной ставке аренды и удерживать инвестиции в пределах 33 млн тенге (порог NPV = 0); работать с 11:00 до 23:00 и продлевать часы в выходные только по данным кассы.

Ограничения: профиль спроса по часам, доля дневных гостей и доля переносимых визитов — допущения; данные 2ГИС не проверены на месте; средняя выручка на место включает банкетные залы, а отношение выходных к будням взято по зарубежным данным; факторы в имитационной модели приняты независимыми. Следующий шаг исследования — полевой подсчёт гостей и времени визита у сопоставимых заведений.

Заключение

Проект ресторана на 40 мест в Актау с инвестициями 40 млн тенге при рыночной ценовой политике находится на границе окупаемости: порог — 1,41 гостя зала на место в день (1 710 в месяц), в базовом сценарии гостей на 1,7% меньше, NPV составляет −6,7 млн тенге при ставке 21%, доля сценариев с отрицательным NPV — 53–76%. Порог в 1,9–3,2 раза выше средней выручки на посадочное место в Мангистауской области, но по отраслевым нормам умеренный и во вместимость зала не упирается, так что проект проверяет не помещение, а способность заведения привлечь гостей лучше среднего по городу. Цена оказалась таким же сильным фактором стоимости, как поток: дневные скидки и бизнес-ланч окупаются лишь при росте дневного потока не менее чем на 80%, а сервисный сбор необходим для окупаемости. Из семи режимов работы лучший — 11:00–23:00. Предложенная процедура — инвестиционный порог потока, сравнение с выручкой на место по официальной статистике, цены по частям дня, правило предельного часа и вероятностная оценка риска — применима к аналогичным проектам общепита в городах Казахстана.

Список литературы:

1. Parsa H.G., Self J.T., Njite D., King T. Why Restaurants Fail // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. – 2005. – Vol. 46, No. 3. – P. 304–322. – DOI: 10.1177/0010880405275598

2. Parsa H.G., Self J., Sydnor-Busso S., Yoon H.J. Why Restaurants Fail? Part II: The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis // Journal of Foodservice Business Research. – 2011. – Vol. 14, No. 4. – P. 360–379. – DOI: 10.1080/15378020.2011.625824

3. Yacoub L., Nakhle S., Yahiaoui D. Restaurant failure in post-conflict Beirut: the macroenvironmental context and mismanagement // EuroMed Journal of Business. – 2022. – Vol. 17, No. 1. – P. 133–154. – DOI: 10.1108/EMJB-08-2020-0092

4. Nurmukhankyzy D. The Legal Issues of Opening and Running Gastronomic Entrepreneurships in Kazakhstan: A Case Study from the City of Taldykorgan // The Political Economy of Central Asian Law / ed. R. Urinboyev. – Cham: Palgrave Macmillan, 2024. – P. 257–278. – DOI: 10.1007/978-3-031-55341-7_10

5. Численность населения Мангистауской области по районам и городам на 1 января 2026 года // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/region/13589/file/ru/ (дата обращения: 04.11.2026)

6. Объём и индексы физического объёма услуг по предоставлению и обеспечению питанием и напитками в разрезе регионов (оперативные данные), январь 2020 – сентябрь 2026 гг. // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 12.10.2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/446602/file/ru/ ; https://stat.gov.kz/api/iblock/element/502814/file/ru/ (дата обращения: 04.11.2026)

7. Предоставление услуг по обеспечению питанием и напитками (общественное питание): объём и индексы физического объёма по регионам, 2000–2025 гг. // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 30.06.2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/4597/file/ru/ (дата обращения: 04.11.2026)

8. Поход в кафе и рестораны в Казахстане стал на 12% дороже // Kursiv Media. – 06.05.2026. – URL: https://kz.kursiv.media/2026-05-06/fvfv-pohod-v-kafe-i-restorany-v-kazahstane-stal-na-12-dorozhe/ (дата обращения: 04.11.2026)

9. Сеть предприятий общественного питания по регионам на конец года, 2009–2025 гг. // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 30.06.2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/4622/file/ru/ (дата обращения: 04.11.2026)

10. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2008. – 1104 с.

11. Kimes S.E., Chase R.B., Choi S., Lee P.Y., Ngonzi E.N. Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. – 1998. – Vol. 39, No. 3. – P. 32–39. – DOI: 10.1177/001088049803900308

12. Thompson G.M., Sohn H.J. Time- and Capacity-Based Measurement of Restaurant Revenue // Cornell Hospitality Quarterly. – 2009. – Vol. 50, No. 4. – P. 520–539. – DOI: 10.1177/1938965509349217

13. Kimes S.E., Wirtz J., Noone B.M. How Long Should Dinner Take? Measuring Expected Meal Duration for Restaurant Revenue Management // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2002. – Vol. 1, No. 3. – P. 220–233. – DOI: 10.1057/palgrave.rpm.5170026

14. Kimes S.E., Wirtz J. Perceived Fairness of Demand-Based Pricing for Restaurants // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. – 2002. – Vol. 43, No. 1. – P. 31–37. – DOI: 10.1016/S0010-8804(02)80006-4

15. Li Z., Wang G. On-Demand Delivery Platforms and Restaurant Sales // Management Science. – 2025. – Vol. 71, No. 7. – P. 5788–5804. – DOI: 10.1287/mnsc.2021.01010

16. Abishov N., Agybetova R., Omarova A., Kussainova A. Analysis of Restaurant Business in the Republic of Kazakhstan // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2024. – No. 4(6). – P. 19–27. – DOI: 10.62867/3007-0848.2024-4/6.02

17. Uysal A.K., Tükenmez E.G., Abdikarimova M.N. et al. Analysis of Almaty's Restaurant Reviews through Topic Modelling // Academica Turistica. – 2024. – Vol. 17, No. 2. – P. 143–162. – DOI: 10.26493/2335-4194.17.143-162

18. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 960 с.

19. Hertz D.B. Risk Analysis in Capital Investment // Harvard Business Review. – 1964. – Vol. 42, No. 1. – P. 95–106.

20. O'Neill J.W., Bloom B.A.N., Sharma A. Toward Improving Hotel Prognostications Through the Application of Probabilistic Methodologies // Cornell Hospitality Quarterly. – 2020. – Vol. 61, No. 4. – P. 373–378. – DOI: 10.1177/1938965519899927

21. O'Neill J., Bloom B., Tang K. Consideration of risk in the implementation of probabilistic prognostications of hotel revenues and expenses // Journal of Hospitality and Tourism Insights. – 2023. – Vol. 6, No. 5. – P. 2400–2415. – DOI: 10.1108/JHTI-05-2022-0172

22. Среднемесячная номинальная заработная плата по видам экономической деятельности, Мангистауская область // Бюро национальной статистики АСПиР РК. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/region/42053/file/ru/ (дата обращения: 04.11.2026)

23. Заведения общественного питания г. Актау: выборка карточек 2ГИС (284 заведения); акции, бизнес-ланчи, сервисный сбор и отзывы 20 конкурентов в 2ГИС и Яндекс Картах, 03–04.11.2026. – URL: https://2gis.kz/aktau (дата обращения: 04.11.2026)

24. Аренда коммерческой недвижимости под общепит, г. Актау: выборка объявлений (20 основных и 12 помещений от 120 м²), октябрь–ноябрь 2026 г. // Krisha.kz. – URL: https://krisha.kz/a/show/1013947577 (дата обращения: 04.11.2026)

25. Вакансии заведений общественного питания г. Актау (58 объявлений, из них 27 сопоставимых), октябрь–ноябрь 2026 г. // Kaspi Объявления, hh.kz. – URL: https://obyavleniya.kaspi.kz/a/ofitsiant-v-restorane-121902727 (дата обращения: 04.11.2026)

26. Тарифы Kaspi Pay // Kaspi Гид для партнёров. – 2026. – URL: https://guide.kaspi.kz/partner/ru/app/conditions/q1445 (дата обращения: 04.11.2026)

27. Казахстанцам показали, сколько на самом деле забирают сервисы доставки Glovo, Wolt и Яндекс Еда // Finratings.kz. – 04.08.2026. – URL: https://finratings.kz/news/15890-kazakhstantsam-pokazali-skolko-na-samom-dele-zabiraiut-servisy-dostavki-glovo-wolt-i-iandeks-eda/ (дата обращения: 04.11.2026)

28. Налоговый кодекс Республики Казахстан от 18 июля 2025 года № 214-VIII ЗРК. – URL: https://adilet.zan.kz (дата обращения: 04.11.2026)

29. Решение Актауского городского маслихата Мангистауской области от 28 ноября 2025 года № 26/167 «О понижении размера ставки налога при применении специального налогового режима на основе упрощенной декларации в городе Актау». – URL: https://cdb.kz/sistema/pravovaya-baza/o-ponizhenii-razmera-stavki-naloga-pri-primenenii-spetsialnogo-nalogovogo-rezhima-na-osnove-uproshch-26-167/ (дата обращения: 04.11.2026)

30. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК (с изменениями и дополнениями), ст. 110. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414 (дата обращения: 04.11.2026)

31. 10 percent service fee cancellation: Ministry of Trade clarifies new rules // Tengrinews.kz. – URL: https://en.tengrinews.kz/kazakhstan_news/10-percent-service-fee-cancellation-ministry-of-trade-265698 (дата обращения: 04.11.2026)

32. О базовой ставке: информационное сообщение от 23.10.2026 // Национальный Банк Республики Казахстан. – URL: https://nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/20518 (дата обращения: 04.11.2026)

33. Кредиты в Казахстане подешевели: кто выиграл от снижения ставок (по данным Национального Банка РК) // Zakon.kz. – 30.07.2026. – URL: https://www.zakon.kz/finansy/6526437-kredity-v-kazakhstane-podesheveli-kto-vyigral-ot-snizheniya-stavok.html (дата обращения: 04.11.2026)

34. Нуриева А. Экономика посадочного места: как считать и где бизнес теряет деньги // Alatau City Bank. – 28.04.2026. – URL: https://alataucitybank.kz/business/osim/articles/ekonomika-posadochnogo-mesta-kak-schitat-i-gde-biznes-teryaet-dengi (дата обращения: 04.11.2026)

35. Little J.D.C. A Proof for the Queuing Formula: L = λW // Operations Research. – 1961. – Vol. 9, No. 3. – P. 383–387. – DOI: 10.1287/opre.9.3.383

36. Poster: в выходные рестораны зарабатывают 41% недельного оборота // Экономическая правда. – 11.11.2020. – URL: https://epravda.com.ua/rus/news/2020/11/11/667146/ (дата обращения: 04.11.2026)

37. Проектирование предприятий общественного питания: справочное пособие к СНиП 2.08.02-89 / Институт общественных зданий. – М.: Стройиздат, 1992. – URL: https://meganorm.ru/Data1/7/7810/index.htm (дата обращения: 04.11.2026)

38. Hyndman R.J., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice. – 3rd ed. – Melbourne: OTexts, 2021. – URL: https://otexts.com/fpp3/ (дата обращения: 04.11.2026)

39. Нацбанк озвучил прогноз по инфляции на 2027 год в Казахстане // Казинформ. – 2026. – URL: https://www.inform.kz/ru/natsbank-nazval-ozhidaemiy-uroven-inflyatsii-vkazahstane-v2027-godu-1b59d79c (дата обращения: 04.11.2026)