

Л. Я. Бублик

ORCID iD: 0009-0008-5886-1440

Національний університет “Львівська політехніка”

Кафедра менеджменту організацій

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ РИНКУ АЗАРТНИХ ІГОР В УКРАЇНІ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.286>

© Бублик Л. Я., 2025

Досліджено ефективність діяльності ключових лідерів ринку азартних ігор в Україні у 2024–2025 році. Здійснено аналіз структури та обсягу податкових надходжень у державний бюджет від грального бізнесу України на початок 2021–2025 років. Проведено діагностику ефективності діяльності 10 компаній з найбільшими прибутками у гральному бізнесі в Україні. Аналіз здійснено з використанням моделі введення інновації Коттера, що дозволяє оцінити етапність легалізації гемблінгу. Результати дослідження підтверджують необхідність удосконалення законодавчої політики держави, посилення контролю за організацією та проведенням грального бізнесу.

Ключові слова: Азартний бізнес, Легалізація гемблінгу, Модель Коттера, Ефективність діяльності, Аналіз показників, Гемблінг, Податки, Гральний ринок, Інновації, Законодавчі ініціативи.

Формулювання проблеми

Збільшення податкових надходжень від грального бізнесу, дискусії щодо вірності його легалізації, збільшення масштабів охоплення населення ігроманією та інновації у азартному бізнесі стали широко обговорюваними у суспільстві. Тому вивчення специфіки діяльності азартного ринку та загальних показників ефективності функціонування гемблінгу в Україні є необхідним та своєчасним, зокрема завдяки застосуванню моделі введення інновації за Коттером для з'ясування поточного етапу процесу легалізації грального бізнесу в Україні.

Актуальність дослідження

Гральний бізнес є важливою складовою економіки України, що демонструє динамічне зростання після легалізації у 2020 році. Однак ефективність діяльності лідерів ринку значною мірою залежить від етапності та якості державного регулювання, що впливає на рівень податкових надходжень, інвестиційну привабливість та соціальну відповідальність галузі.

Застосування моделі Коттера дозволяє структурно оцінити процес легалізації гемблінгу, визначити ключові виклики, що виникли на різних стадіях впровадження нового правового середовища, та виявити фактори, які сприяли успішному розвитку грального бізнесу в Україні. Аналіз ефективності діяльності лідерів ринку через призму цієї моделі дозволяє не лише оцінити їхні управлінські стратегії, а й сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення регуляторної політики.

Формулювання мети та завдань статті

Мета дослідження – з'ясувати та проаналізувати ефективність діяльності лідерів ринку азартних ігор в Україні. Завдяки моделі введення інновації Коттера визначити поточний етап реалізації стратегії законодавчої та виконавчої легалізації гемблінгу.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати обсяг та структуру податкових надходжень у державний бюджет від гравального бізнесу України на початок 2021-2025 років
2. Визначити ключових лідерів гравального бізнесу та порівняти їх доходи у 2024-2025 роках.
3. Застосувати модель Коттера для аналізу процесу легалізації гемблінгу в Україні.
4. Оцінити вплив регуляторної політики держави на діяльність ринку гравальних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивченням специфіки діяльності гравального ринку займалися багато вітчизняних та закордонних вчених-практиків та теоретиків. До їх переліку насамперед відносимо Сперкач Н. А., Китун А. П., Топорецьку З.М. [1], Гетьманцева Д. О., Чернікова П. М. [2], Гишук Р. М., Бойко І. Д., Іванова А. М. [3], Рендс Дж. та Хупер М. [4], Роузкренс Дж. [5], Су-Бі Лі [6], Уордл Г., Колесніков А. [7], Егерер М. [8], Чо Ю. [9], Гейнсбері С. М. [10], Ксуереб С. [11], Великий В.М. [13], Зозуля О. [14], Кирпіченкова О. М. [14]. Згідно норм діючого законодавства, азартна гра – будь-яка гра, умовою участі в якій є внесення гравцем ставки, що дає право на отримання виграшу (призу), імовірність отримання і розмір якого повністю або частково залежать від випадковості, а також знань і майстерності гравця [12].

Виклад основного матеріалу

Глобальне нарощення темпів приросту суми податкових надходжень до бюджету держави від азартного бізнесу призвело до збільшення інтересу дослідників, науковців та представників приватного сектору економіки до особливостей його організації, ліцензування та безпосереднього проведення.

Доходи від податків на гравальний бізнес у січні 2025 року зросли у 134 рази у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Тоді надходження становили 5,5 мільйона гривень. Наразі ж вони значно зросли. Посилений контроль за платниками податків у цій сфері сприяє виведенню бізнесу з тіні та наповненню державного бюджету [16].

Основними причинами такого небаченого росту стали скасування діяльності КРАІЛ, комісії що була відповідальною за ліцензування та реєстр організацій азартного бізнесу, але через потопання у скандалах втратила довіру громадськості, та збільшення законодавчого регулювання гемблінгу в Україні.

За допомогою рис. 1 розглянемо динаміку поступлення коштів у державний бюджет на початок 2021-2025 років. Отже, впродовж першого року ліцензійної діяльності гравальний бізнес сплатив 5,5 мільйона гривень, а також прославився низкою скандалів, пов'язаних із звинуваченнями у допомозі відмиванню російських грошей.

У 2022 році відбулось колосальне зростання, як обсягу податкових надходжень до бюджету України, так кількості ліцензованих гравальних залів у оф-лайн форматі та мережі Інтернет. Також, зросла й сума сплаченого податку на прибуток фізичних осіб із 4,7 млн. грн. у 2021 році до 17,1 млн. грн. у 2022 році (при загальному обсязі сплаченого податкового навантаження 20,75 млн. грн.).

У 2023 році спостерігається подальше зростання доходів власників гемблінгового бізнесу, так на початку року воно склало 269,12 млн. грн., викликавши неабиякий резонанс громадськості. Саме у цей період разом із нечуваними до того доходами зростає й незадоволеність суспільства, пов'язана із звинуваченнями у відсутності правомірних кроків протидії процесів поширення лудоманії (хвороби, викликаной залежністю від азартних ігор) та неадекватною маркетинговою політикою гравального бізнесу. Так, до органів державної влади поступали пропозиції обмеження рекламного темпу у денний час та із задіянням відомих особистостей, військових також.

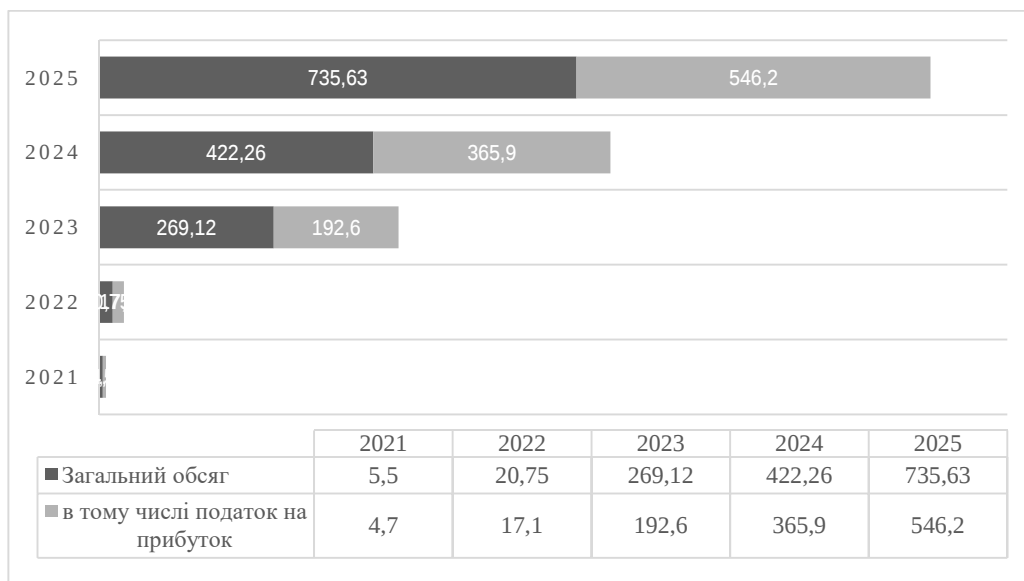


Рис. 1. Обсяг податкових надходжень у державний бюджет від грального бізнесу України на початок 2021-2025 років (млн. грн.)

Джерело: складено на основі [16]

А, уже у 2024 році, відбулось зростання обсягів податкових платежів до бюджету на 422,3 млн. грн., або на 63 %, відносно попереднього звітного періоду. Разом з тим виникає глобальне незадоволення суспільства викликане розслідуваннями корупційних схем, у яких були замічені керівники КРАІЛ, а також розсекречення ряду нелегальних гральних закладів. Не залишилось непоміченим і несплата податків лідерами грального ринку.

Тому у 2025 році було прийнята ініціатива збільшення контролю за гембінговим ринком та ліквідацію КРАІЛ. У січні аналізованого року до бюджету країни поступило 735,63 млн. грн, тобто ринок продовжує нарощувати об'єми та потужності, і відповідно потребує законодавчого та виконавчого регулювання.

Значного впливу на збільшення доходів до державної казни мало й збільшення військового збору. Розглянемо структуру податкових доходів України на початок 2024 року від азартного бізнесу за допомогою рис. 2.



Рис. 2 Структура податкових надходжень від грального бізнесу України на початок 2024 року

Джерело: складено на основі [16]

Основу податкового навантаження у 2024 році складав податок на прибуток з доходу фізичних осіб у розмірі 352,9 млн. грн. чи 84 % загального доходу від грального бізнесу. На другому місці податок на прибуток підприємств – у розмірі 39,3 млн. грн. або 9 %, а от військового збору було сплачено всього на 29,3 млн. грн. або 7 %. Дана динаміка є різко негативною із врахуванням того, що в країні війна, а обсяги доходів лідерів грального ринку глобально зростають.

Тому, прийнятий законопроект про збільшення військового збору для фізичних осіб неабияк змінив склад та структуру доходів держави від гембінгу в тому числі.

Згідно з новим законом, військовий збір буде направлятися через спецфонд на фінансування Збройних сил України. Раніше ж кошти зі збору надходили до державного бюджету. І хоч цільовим призначенням цих надходжень було додаткове фінансування війська, вони могли бути перенаправлені на інші потреби. Встановлення військового збору у розмірі 10 % у розрахунку з кожного МЗП на місяць для ФОП – платників єдиного податку I, II та IV групи з 1 січня 2025 року забезпечує додаткові надходження до державного бюджету у розмірі 7,8 млрд грн. Встановлення військового збору в розмірі 1 % від доходу для платників єдиного податку III групи (ФОП та юридичних осіб) з 1 січня 2025 року забезпечує додаткові надходження до державного бюджету в розмірі 5,1 млрд грн. [17].

За допомогою рис. 3 розглянемо зміну структури податкових надходжень від грального бізнесу у 2025 році, після збільшення ставки податкового збору. Так, переважаючим і надалі залишається дохід з податку фізичних осіб-власників грального бізнесу – 74 %, чи 546,9 млн. грн. податок на прибуток підприємств зрівнюється з ПДВ, що характеризує діяльність податкового керівництва вкрай позитивно. А, от динаміка надходжень від сплати військового збору справді інтригує, так у загальній структурі податкових надходжень вона виросла до 22 % і склала 159,7 млн. грн. на противагу 29,3 млн. грн. у 2024 році. Переконані, що дане зростання є абсолютно правильним та відповідає запитам держави і суспільства, саме такі (резонансні) види бізнесу повинні зменшувати дефіцит державного бюджету та сприяти популяризації думки про слушність легалізації непопулярних донині видів підприємництва.

Перелічені вище особливості здійснення грального бізнесу в Україні та його фінансова привабливість зумовили збільшення інтересу до власників найбільш прибуткових гральних підприємств та часток їх доходів у загальній сумі сплачених податкових внесків, що й продемонстровано на рис. 4.



Рис. 3 Структура податкових надходжень від грального бізнесу України на початок 2025 року

Джерело: складено на основі [16]

Отже, до топу потрапили 9 інтернет-казино, двоє з яких ще й займаються букмекерською діяльністю, та 1 лотерейний оператор. Якщо у 2022-му лише третина бізнесів з Індексу змогли отримати прибуток — мова про Спейсікс, Укр Гейм Технолоджі та Нейтів АППС — то минулий рік був прибутковим для всіх компаній з топ-10. Лідером сфери грального бізнесу стала компанія Спейсікс

(відома як Cosmolot), яка належить Сергію Потапову та британському бізнесмену Арнульфу Даме-рау. Дохід компанії у 2023 році перевищив показники попереднього року у 51 раз, досягнувши 27,95 мільярда гривень. На другому місці топу розташувалась компанія Фавбет (бренд FAVBET), власником якої є Андрій Матюха. Дохід компанії у 2023 році збільшився у феноменальні 425 разів та склав 9,79 млрд грн. Укр Гейм Технолоджі (бренд PIN-UP) Ігора Зотько, минулорічний лідер рейтингу, не зміг втримати першість навіть попри зростання доходу у 4 рази за рік. Із доходом 3,62 млрд грн компанія опустилася на 3 місце [18].

Цікавим є той факт, що 3 перелічені лідери за рівнем доходів від азартного бізнесу в Україні фактично повністю його контролюють. Так, компанія “Спейсикс”, раніше відома, як “Космолот” стала першою компанією, що отримала ліцензію на проведення ігор в онлайн-казино.

Ліцензія на онлайн-казино (офіційно — на здійснення діяльності з організації та проведення азартних ігор казино в мережі Інтернет), як і більшість інших ліцензій, видається на 5 років. Її вартість — шість тисяч п’ятсот мінімальних заробітних плат, або 39 мільйонів гривень. Крім того, організатор азартних ігор зобов’язаний оформити цільовий банківський депозит або банківську гарантію здійснення виплати вигравшів на суму сім тисяч двісті розмірів мінімальної заробітної плати (43,2 мільйона гривень). Ліцензія дає право використовувати тільки один бренд організатора азартних ігор [19].

Разом з тим компанія відома звинуваченнями у зв’язках з росією, відмиванням російських коштів та залякуванням боржників та конкурентів, а впродовж 2024 року було з’ясовано, що існують і певні податкові нестыковки у їх діяльності. Саме це стало причиною розслідування, відкриття карної справи та замороження рахунків. Власники бізнесу всі звинувачення називають протиправною діяльністю.

Другим за обсягом доходів гральним бізнесом в Україні є підприємство “Фавбет”. Підприємство є доволі відомим завдяки волонтерській діяльності, так основними векторами цієї діяльності є підтримка українського футболу, а саме є офіційним спонсором аналітичного проєкту УПЛ ТБ – “Футбол 360”, а також підтримав фінансову ініціативу проведення медіафутболу UA STEEL CUP Winter 2025.

Укр Гейм Технолоджі, що відомий під брендом PIN-UP, не зміг втримати власних лідерських позицій, означених 2022 роком, причиною цього стала зростаюча конкуренція в азартному бізнесі та надто низькі темпи росту доходів підприємства.

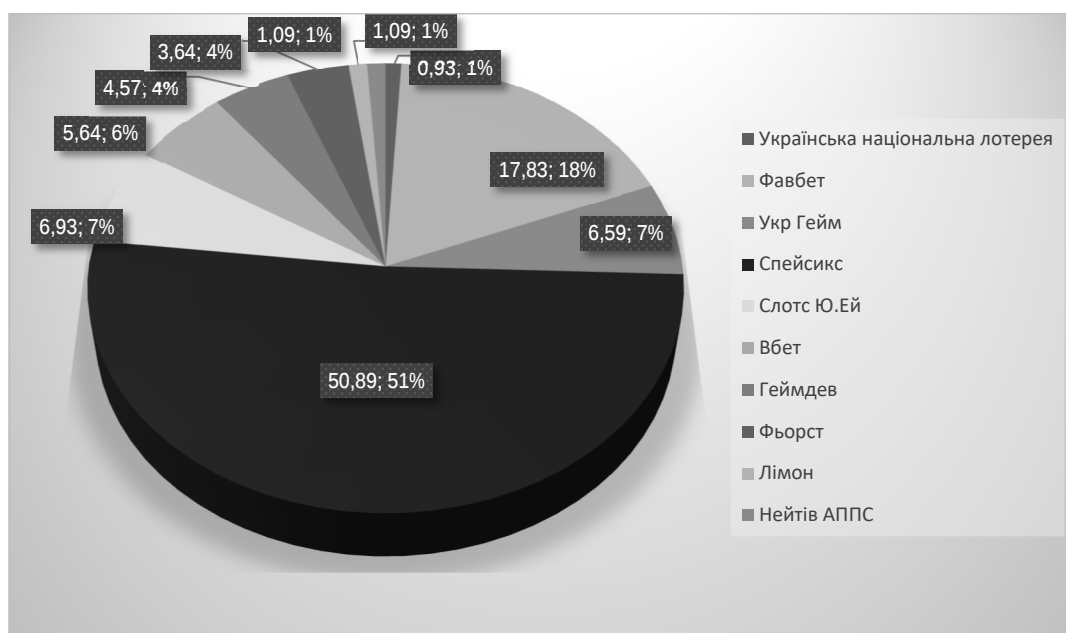


Рис. 4. 10 компаній з найбільшими прибутками у гральному бізнесі в Україні 2024, %

Джерело: складено на основі [18]

Дана компанія також прославилась благодійною діяльністю, а саме реалізують гуманітарний проєкт LINE-UP, що надає швидку допомогу українцям у прифронтових населених пунктах. Волонтери їздять у деокуповані райони, де часто немає навіть магазинів, і допомагають місцевим усім необхідним. Крім цього, Фонд бере участь у відновленні пам'яток культури, закупив генератор у харківське метро для забезпечення його роботи. Загалом на благодійність PIN-UP спрямував 134,8 млн грн. Через центр уже пройшло понад 17 000 осіб. Центр існує завдяки донатам, потребує матеріальної бази, що вкрай важливо зараз. Декого з працівників забрали на фронт – компанія продовжує платити їм зарплату і надавати фінансову та моральну підтримку. Вони формують запити на підрозділи, в яких служать, і компанія повністю або частково закриває їх [16].

Отже, український ринок гральних послуг прославився рядом, як позитивних так і гостро негативних тенденцій. До першого ряду відносимо волонтерську діяльність спрямовану на полегшення військових реалій на окупованих територіях, розвиток українського спорту, кібер спорту зокрема, безпосередні донати на озброєння. Головною перевагою їх діяльності є надання можливості працевлаштування, збільшення кількості доходів держави, із продажу ліцензійних прав на організацію та проведення геймерської діяльності та податкових платежів.

Негативних факторів все ж залишається чимало це неприпустима маркетингова діяльність, без цензури та з використанням відомих медійних особистостей, відсутність протидії ігromанії, відмивання російських грошей та здійснення неліцензованої діяльності з метою несплати податків. Ці та інші фактори налаштовують громадян країни розділитись на дві групи: тих, хто схвалює наповнення бюджету країни від легалізації гембінгового бізнесу та його противників, жертв несанкціонованої діяльності азартного ринку.

У числовому вимірі перші 3 компанії рейтингу монополізували майже 75 % грального ринку. Дана тенденція є небезпечною, особливо з врахуванням проросійських неративів у сторону компанії яка контролює більшу половину геймерського ринку України. Так, “Спейсикс” у 2024 році отримав дохід у розмірі 97,95 млрд. грн., “Фавбет” 9,79 млрд. грн., Укр Гейм Технолоджі 3,62 млн. грн., що графічно проілюстровано на рис. 5.

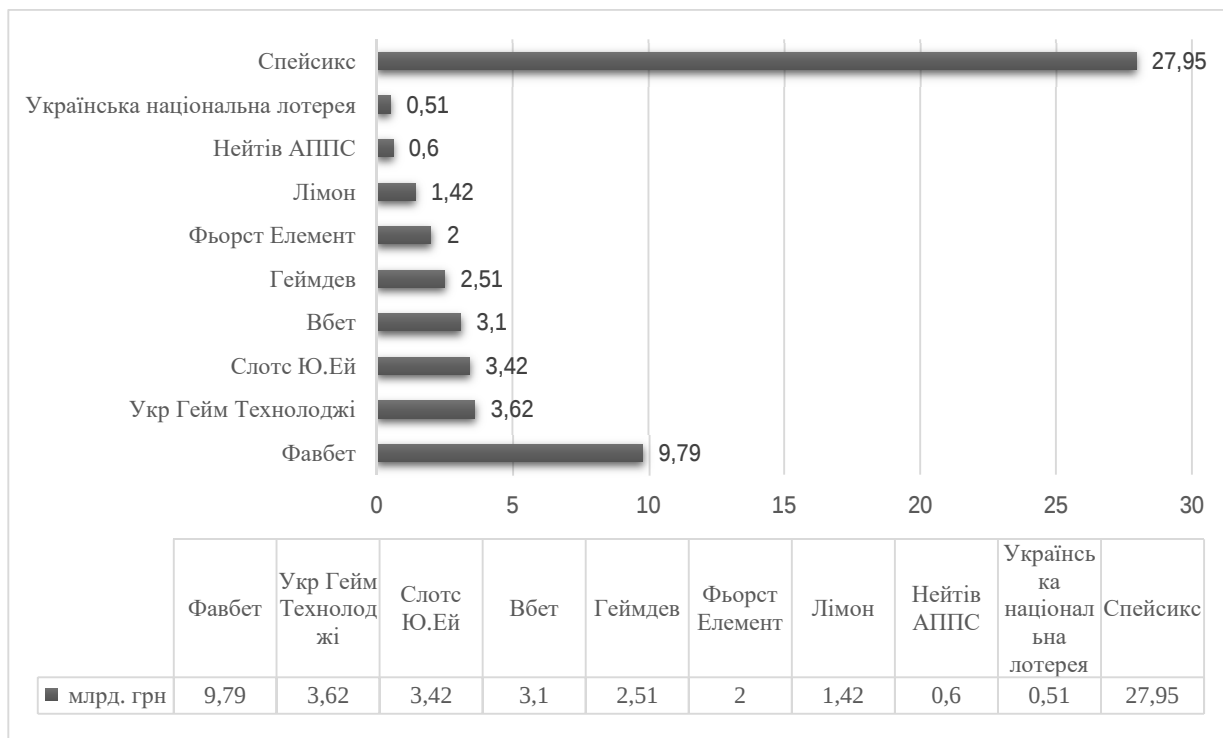


Рис. 5. 10 компаній з найбільшими прибутками у гральному бізнесі в Україні 2024 млрд.грн.

Джерело: складено на основі [18]

Збільшивши свій дохід у 103 рази та заробивши 3,4 млрд грн, наступну позицію топу посіла Слотс Ю.Ей Павла Журило. Цій компанії належать 2 бренди інтернет-казино — SLOKING та 777. На п'ятому місці з доходом 3,1 млрд грн знаходиться компанія Вбет (бренд VBET), власником якої є громадянин Вірменії Погосян Рудольф. У 2023 бізнесу вдалося збільшити свій дохід у 19 разів порівняно з 2022 роком. Компанія Вбет отримує прибутки від інтернет-казино, інтернет-покеру та букмекерської діяльності. Далі у топі розташувалась компанія Геймдев (бренд SLOTS CITY), власником якої є громадянин Ізраїлю Яків Фінкельштейн. Дохід компанії склав 2,5 млрд грн минулоріч. Це у 35 разів більше, ніж у 2022-му. Сьому сходинку посідає компанія Фьорст Елемент (бренд F1RST), власниками якої є Артем Юшков та Сергій Белік. Компанії вдалось збільшити свій дохід у 43 рази та заробити 2 млрд грн. [18].

Цікавою є й національна приналежність власників одного із найшвидше набираючого обертів бізнесу України, яка наведена у табл. 1. Так, переважна більшість власників азартних підприємств є українцями, тому закиди у привласненні українського азартного ринку іноземцями є абсолютно безпідставними.

Таблиця 1

Лідери грального ринку України у 2024 році

Назва	Власник	Громадянство власника	Річний приріст доходів компанії (разів)	Обсяг річного прибутку (млрд. грн.)
Спейсикс	Сергій Потапов Арнульф Даме- рау	Українське Великобританське	51	27,95
Фавбет	Андрій Матюха	Українське	425	9,79
Укр Гейм Техно- лоджі	Ігор Зотько	Українське	4	3,62
Слотс Ю.Ей	Павла Журило	Українське	103	3,42
Вбет	Погосян Рудольф	Вірменська	19	3,1
Геймдев	Яків Фінкельш- тейн	Ізраїльське	35	2,51
Фьорст Елемент	Артем Юшков Сергій Белік	Українське	43	2
Лімон	Руслан Дроздов	Українське	357	1,42
Нейтів АППС	Чубіні Іраклі	Великобританське	55	0,6
Українська націо- нальна лотерея	Фогто Майкл Джон	Великобританське	2,5	0,51

Джерело: складено на основі [18]

Хоча існує низка негативних факторів, пов'язаних із тим що в Україні згідно з інформацією Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей (КРАІЛ) мають дозволи на гральний бізнес 57 компаній (у чотирьох із них ліцензії анульовані у 2022 році). Переважна більшість компаній зареєстрована в Києві. Майже 60 % працюють за основним КВЕДом “Організування азартних ігор”; з-поміж 57 компаній 20 мають іноземних бенефіціарів, зокрема з Великобританії, Кіпру, Ізраїлю, Нідерландів. І тільки 24 оприлюднили свої фінансові показники за 2021 рік. Дві компанії, які мають ліцензії від КРАІЛ, відносяться до групи VS Energy, яку пов'язують з підсанкційними російськими олігархами;

бізнесмен з Індії Кумар Кульдіп керує ТОВ “ЮНІВЕРС СТУДІЯ” з ліцензією на проведення азартних ігор, має зв'язки з 18 компаніями в Україні та, ймовірно, пов'язаний з оточенням нардепа колишньої фракції ОПЗЖ Вадима Столара [19].

Гральний ринок України у 2024 році демонструє значне зростання, що зумовлено як розширенням легального сектору, так і збільшенням частки онлайн-гемблінгу. Провідні оператори галузі не лише нарощують прибутки, а й розширюють сферу впливу на міжнародному рівні. У таблиці представлені ключові компанії, що визначають динаміку грального бізнесу в країні. Компанія “Спейсикс” (не плутати з американською SpaceX) є лідером ринку за прибутковістю. Основні напрямки діяльності – онлайн-казино та ставки на спорт. Завдяки інноваційним підходам, партнерствам із провідними розробниками софту та активному використанню технологій штучного інтелекту, компанія зберігає лідерські позиції.

“Фавбет” показав найвищий темп зростання доходів серед усіх операторів. Основними факторами такого результату стали агресивна маркетингова кампанія, активний вихід на міжнародні ринки та масштабне розширення мережі наземних гральних закладів в Україні. Компанія також активно інвестує у відповідальну гру та розширення функціоналу мобільного додатка.

Компанія “Укр Гейм Технолоджі” спеціалізується на розробці власного програмного забезпечення для онлайн-казино та інтеграції технологій у наземні заклади. Хоча її темпи зростання не є найвищими, стабільна прибутковість свідчить про ефективність бізнес-моделі.

Виходячи з даних таблиці можемо зробити наступні висновки: ринок азартних ігор в Україні у 2024 році продовжує динамічно зростати, демонструючи значну прибутковість та активне розширення у сфері онлайн-гемблінгу. Лідерами стали як місцеві компанії, так і міжнародні оператори, що підтверджує привабливість українського ринку для інвесторів. Головні тенденції включають: збільшення частки онлайн-казино та мобільного гемблінгу; використання новітніх технологій, таких як AI та криптовалютні платежі; посилення конкуренції між великими гравцями, що стимулює інновації у сфері гемблінгу.

Якщо тенденція зростання продовжиться, Україна може стати одним із ключових регіональних центрів гральної індустрії у Східній Європі.

З врахуванням того, що аналізоване нововведення, а саме легалізація грального ринку України пройшла не безхмарно, та отримала безліч негативних відгуків, бо у моделі просування даної інновації був ряд проблем, що не дають азартному бізнесу працювати на повну потужність. Для розуміння того, де здійснення помилка, та який саме крок введення інновації пройшов невдало розглянемо модель 8-крокової стратегії застосування інновації за Коттером за допомогою рис. 6.

Першим кроком є створення відчуття нагальності змін, і, цей крок Україна зробила у 2020 році, коли після довгої паузи гральний бізнес знову став легальним. Змусила до цього економічна криза та розуміння існування великого тіньового сектору азартного бізнесу
Другим кроком є створення команди. І, відверто, після створення КРАІЛ у 2020 році відбулись глобальні зміни у регулюванні та ліцензуванні гемблінгу, проте комісія потопала у скандалах та корупційних звинуваченнях
Третім кроком є розробка стратегії розвитку інноваційного процесу, і фактично впродовж короткого періоду вона була сформована. В її основі лежало розуміння необхідності жорсткого регулювання процесу організації та проведення азартного бізнесу, створення реєстрів осіб з обмеженим входом у азартні заклади та протидія відмиванню російських грошей на гральному ринку України.
Четвертим кроком слугує поширення впливу нової ідеї, залучення суспільства у її просування. Цей крок став провальним. У 2022 році було з'ясовано, що ряд українських операторів тісно співпрацюють з росією та у 2024 році голову комісії звинуватили у корупції. Це підірвало довіру до КРАІЛ. Ще одним негативним зовнішнім фактором стало поширення ігроманії серед українців, військових зокрема.

Рис.6. Аналіз застосування 8-крокової моделі Коттера під час легалізації гемблінгу в Україні у 2020-2025 роках

П'ятим кроком був процес ліквідації КРАІЛ. Оскільки саме на цьому етапі відбувається усунення усіх перешкод до реалізації інновації, нажаль означена комісія провалила усі покладені на неї сподівання і саме її усунення може слугувати поштовхом до позитивних змін

Шостим кроком є встановлення короткострокових цілей. Такими сьогодні можуть бути збільшення податкових доходів від грального сектору та узаконення тіншового ринку.

Сьомого кроку, а саме збереження імпульсу команди можна досягнути шляхом проведення ряду позитивних змін у діяльності комісій, що забезпечують легітимність азартного ринку. Наприклад, підняття розміру відсоткової ставки гральним компаніям, протидія реклами у соціальних мережах та на радіо/телебаченні, збільшення штрафу за проведення неліцензованого азартного бізнесу.

Восьмий крок – це забезпечення стійкості змін. Нажаль, зараз говорити про закріплення надто рано, оскільки легалізація грального бізнесу пройшла лише три повноцінні кроки по даній шкалі оцінювання введення інновації.

Рис.6. (Продовження). Аналіз застосування 8-крокової моделі Коттера під час легалізації гембінгу в Україні у 20220-2025 роках

Джерело: створено автором

Отже, першим кроком було узаконення грального бізнесу, що пояснювалося дефіцитом державного бюджету та необхідністю його наповнення податковими платежами від непопулярних видів діяльності. Основним аргументом при цьому слугувало пояснення того, що цей ринок функціонує незалежно від визнання чи ігнорування його діяльності органами виконавчої та законодавчої влади.

Легалізація ж дозволяє поставити його в певні “рамки”, створити механізми протидії нелегальній діяльності та контролювати доходи підприємців. Не останню роль відігравали й створення списків осіб з обмеженим доступом до грального бізнесу.

Другим кроком стало створення комісії, що відповіла за видачу ліцензій на проведення та організацію грального бізнесу Головою комісії став ветеран АТО, людина, що відповідала усім запитам громадськості.

Третій крок є розробка стратегії розвитку інноваційного процесу, і фактично впродовж короткого періоду вона була сформована. І доволі багато її цілей в подальшому були реалізовані, проте надмірна влада єдиного органу контролю за здійснення діяльності на гральному ринку України призвела до зловживання та вилилась у низку скандалів, найогиднішими з яких були звинувачення у відмиванні російських грошей через легалізацію гембінгу.

Всі наступні кроки були провалені через підрив довіри до органів здійснення контролю за діяльністю азартного ринку. Тому реалізація 8-крокової моделі відомого економіста не змогла бути до кінця реалізованою, проте важливою є робота над помилками, яка є в активованій!

Висновки

Головними результатами дослідження стали досягнення поставленої мети та завдань, а саме з'ясування ефективності діяльності лідерів ринку азартних ігор в Україні, та визначення подальших перспектив їх функціонування. Завдяки моделі введення інновації Коттера визначено поточний етап реалізації стратегії законодавчої та виконавчої легалізації гемблінгу, та встановлено, що через підрив довіри громадськості та скасування діяльності КРАІЛ на даний момент процес легалізації зупинився на четвертому етапі, а саме поширення впливу нової ідеї, залучення суспільства у її просування. Та-

кож результатами дослідження стали аналіз обсягу та структури податкових надходжень у державний бюджет від грального бізнесу України на початок 2021–2025 років, із зазначенням перспективи монополізації ринку гральних послуг України, оскільки станом на початок 2025 року понад 75 % доходу від грального бізнесу зосереджено в руках 3 компаній та понад 50 % в руках однієї компанії, що потопає у скандалах пов'язаних із звинуваченням у відмиванні російських грошей.

Таким чином, результати дослідження засвідчили наявність суттєвих викликів у процесі розвитку та регулювання грального ринку України. Незважаючи на позитивний вплив легалізації гемблінгу на економіку, зокрема на формування стабільного джерела податкових надходжень, нерівномірний розподіл доходів та ризики монополізації свідчать про необхідність термінового вдосконалення державного контролю за діяльністю операторів ринку.

Особливо критичним є факт концентрації понад половини доходів галузі в руках однієї компанії, що перебуває під підозрою у фінансових зловживаннях, включаючи відмивання коштів, ймовірно пов'язаних із російським капіталом. Така ситуація не лише підриває довіру суспільства до регульованого грального бізнесу, а й створює загрозу економічній безпеці країни. Відсутність ефективного державного нагляду після скасування діяльності КРАІЛ посилює ці ризики, що ускладнює подальшу інтеграцію України у світові стандарти регулювання грального бізнесу.

Дослідження також виявило, що зупинка процесу легалізації гемблінгу на четвертому етапі моделі Коттера ставить під загрозу подальший розвиток галузі, оскільки широке суспільне залучення та підтримка ініціатив у сфері регулювання вимагають не лише прозорості, а й стабільності державного управління. Відсутність чітких механізмів контролю та непередбачувані зміни в регуляторному середовищі можуть спричинити відтік міжнародних інвесторів, що негативно вплине на конкурентоспроможність українського ринку азартних ігор.

Перспективи подальших досліджень

Виходячи з отриманих висновків, подальші дослідження у сфері регулювання та функціонування грального бізнесу в Україні мають бути зосереджені на кількох ключових напрямках.

Оцінка впливу монополізації ринку на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість галузі, а саме подальший аналіз структури ринку та наслідків концентрації капіталу в руках окремих операторів та визначення можливих механізмів антимонопольного регулювання та їхньої ефективності у запобіганні фінансовим зловживанням.

Дослідження наслідків скасування діяльності КРАІЛ для ринку азартних ігор, шляхом аналізу змін у податкових надходженнях після втрати державного контролю над ліцензуванням та виявлення альтернативних моделей регулювання, що можуть бути впроваджені в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Список література

1. Топорецька З. М. Види грального бізнесу як об'єкта публічного управління. Формування та реалізація державної політики. *Юридична наука*. 2020. № 12(114). С. 103–114. DOI <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-114-12.13> (дата звернення: 14. 02. 2025)
2. Черніков П. М. Проблема зайняття гральним бізнесом в Україні. *Університетські кримінально-правові та кримінологічні читання*. 2017. С. 160–163.
3. Іванов А. М. Легалізація грального бізнесу та готельна індустрія: точки дотику. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. пр. 2020. № 4(73). С. 119–133. DOI <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-4-119-133>.
4. Rands J., Hooper M. Survey of young people's use of slot machines within the Sedgemoor District in conjunction with Somerset Youth Association. Unpublished manuscript.
5. Rosecrance J. Compulsive gambling and the medicalization of deviance. *Social Problems*. 1985. Vol. 32. P. 275–284.
6. Soo-Bi Lee, Shin Y., Na J. Differences in gambling behaviors and mental health depending on types of gambling motives among young adults in Korea. *International Gambling Studies*. 2023. Vol. 23(2). P. 239–256.

7. Wardle H., Kolesnikov A., Fiedler I., Critchlow N., Hunt K. Is the economic model of gambling dependent on problem gambling? Evidence from an online survey of regular sports bettors in Britain. *International Gambling Studies*. 2023. Vol. 23(1). P. 139–159.
8. Egerer M., Marionneau V. Blocking measures against offshore online gambling: A scoping review. *International Gambling Studies*. 2023.
9. Cho Y. A study on the prevalence and responses toward cyber gambling behaviors of youths in U.S.A. *Journal of the Korean Police Association*. 2020. Vol. 22(4). P. 1–24.
10. Gainsbury S. M., Abarbanel B., Blaszczynski A. Factors influencing internet gamblers' use of offshore online gambling sites: Policy implications. *Policy and Internet*. 2019. Vol. 11(2). P. 235–253.
11. Xuereb S., Kim H. S., Clark L., Wohl M. J. A. Substitution behaviors among people who gamble during COVID-19 precipitated casino closures. *International Gambling Studies*. 2021. Vol. 21(3). P. 411–425.
12. Верховна Рада України. Закон України “Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор” № 768-IX. 2020. DOI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>
13. Великий В. М. Сутність і профілактика залежності від азартних ігор. Медичне право України: правовий статус пацієнтів в Україні та його законодавче забезпечення: матеріали II наук.-практ. конф. Львів. 2008. С. 51–56.
14. Zozulia O., Zozulia I., Profatilo K. Legal status of state gambling authorities in European countries: Prospects for Ukraine. *Revista Do Curso De Direito Do UNIFOR*. 2024. Vol. 15(1). P. 171–193 DOI <https://doi.org/10.24862/rcdu.v15i1.1876>.
15. Кирпиченкова О. М., Литвинець Л. Ф., Ущановський А. О. Вплив легалізації грального бізнесу на розвиток готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 51.
16. Лукашевська А. Гральний бізнес приносить мільярди: надходження у січні 2025 року рекордні 2025. DOI https://24tv.ua/business/dohodi-vid-gralnogo-biznesu-zrostayut-sichen-2025-roku-bye-rekordi_n2761372
17. Русецька Є. 2024. “Цей військовий збір є непосильним”: бізнес та військові реагують на підвищення податку DOI <https://www.radiosvoboda.org/a/viyskovyy-zbir-ye-neposylnym/33235022.html>
18. У 28 разів за рік помножили свої статки лідери грального бізнесу в Україні — Оpendатобот. *opendatabot.ua*. 2024. DOI <https://opendatabot.ua/analytics/index-gambling-2024>
19. Кондрашов В. 2021. Ставка зіграла. Що відомо про перше легальне онлайн-казино з українською ліцензією. DOI <https://biz.lv.ua/ukr/tech/speysiks-cosmolot-i-kosmolot-hto-volodiye-onlayn-kazino-novini-ukrajini-50139827.html>
20. Легалізована, але не сформована. Ігор Зотько про гемблінгову індустрію України і роботу PIN-UP Ukraine під час війни. *Info Voice. Forbes*. 2023. DOI <https://forbes.ua/brandvoice/legalizovana-ale-ne-sformovana-igor-zotko-pro-gemblingovu-industriyu-ukraini-i-robotu-pin-up-ukraine-pid-chas-viyni-05112023-16559>

Referens

1. Toporetska, Z. M. (2020). Vydy hral'noho biznesu yak ob'yekta publichnoho upravlinnya [Types of gambling business as an object of public administration]. *Formuvannya ta realizatsiya derzhavnoyi polityky. Yurydychna nauka*, (12) 114, 103–114. DOI <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-114-12.13> (in Ukrainian).
2. Chernikov, P. M. (2017). Problema zainiattya hral'nym biznesom v Ukraini [The problem of engaging in the gambling business in Ukraine]. *Universytets'ki kryminal'no-pravovi ta kryminolohichni chytannya*, 160–163. (in Ukrainian).
3. Ivanov, A. M. (2020). Lehalizatsiya hral'noho biznesu ta hotel'na industriya: tochky dotyku [Legalization of gambling business and hotel industry: points of contact]. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti: Zb. nauk. prats'*, (4) 73, 119–133. DOI <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-4-119-133> (in Ukrainian).
4. Rands, J., & Hooper, M. (1990). Survey of young people's use of slot machines within the Sedgemoor District in conjunction with Somerset Youth Association. [Unpublished manuscript]. (in English).
5. Rosecrance, J. (1985). Compulsive gambling and the medicalization of deviance. *Social Problems*, 32, 275–284. (in English).
6. Soo-Bi Lee, Shin, Y., & Na, J. (2023). Differences in gambling behaviors and mental health depending on types of gambling motives among young adults in Korea. *International Gambling Studies*, 23(2), 239–256. (in English).
7. Wardle, H., Kolesnikov, A., Fiedler, I., Critchlow, N., & Hunt, K. (2023). Is the economic model of gambling dependent on problem gambling? Evidence from an online survey of regular sports bettors in Britain. *International Gambling Studies*, 23(1), 139–159. (in English).

8. Egerer, M., & Marionneau, V. (2023). Blocking measures against offshore online gambling: A scoping review. *International Gambling Studies*. (in English).
9. Cho, Y. (2020). A study on the prevalence and responses toward cyber gambling behaviors of youths in U.S.A. *Journal of the Korean Police Association*, 22(4), 1–24. (in English).
10. Gainsbury, S. M., Abarbanel, B., & Blaszczynski, A. (2019). Factors influencing internet gamblers' use of offshore online gambling sites: Policy implications. *Policy and Internet*, 11(2), 235–253. (in English).
11. Xuereb, S., Kim, H. S., Clark, L., & Wohl, M. J. A. (2021). Substitution behaviors among people who gamble during COVID-19 precipitated casino closures. *International Gambling Studies*, 21(3), 411–425. (in English).
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020, July 14). Zakon Ukrainy "Pro derzhavne rehuliuвання diial'nosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor" No. 768-IX [Law of Ukraine "On state regulation of activities related to the organization and conduct of gambling" No. 768-IX]. DOI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text> (in Ukrainian).
13. Velykyi, V. M. (2008, April 17-18). Sutnist' i profiliaktyka zalezhnosti vid azartnykh ihor [The essence and prevention of gambling addiction]. In *Medychne pravo Ukrainy: Pravovyi status patsientiv v Ukraini ta yoho zakonodavche zabezpechennia* (pp. 51–56). II Scientific and Practical Conference, Lviv. (in Ukrainian).
14. Zozulia, O., Zozulia, I., & Profatilo, K. (2024). Legal status of state gambling authorities in European countries: Prospects for Ukraine. *Revista Do Curso De Direito Do UNIFOR*, 15(1), 171–193. <https://doi.org/10.24862/rcdu.v15i1.1876> (in English).
15. Kyrpichenkova, O. M., Lytvynets, L. F., & Ushchapovskyi, A. O. (2023). Vplyv lehalizatsii hral'noho biznesu na rozvytok hotel'noi industrii [Impact of gambling legalization on hotel industry development]. *Ekonomika i suspil'stvo*, 51. 4 (in Ukrainian).
16. Lukashevskaya, A. (2025). Hral'nyi biznes prynosyt' miliardy: nadkhodzhenia u sichni 2025 roku rekordni [Gambling business generates billions: revenues in January 2025 reach record levels]. 24tv.ua. https://24tv.ua/business/dohodi-vid-gralnogo-biznesu-zrostayut-sichen-2025-roku-bye-rekordi_n2761372
17. Rusetska, Ye. (2024). "Tsei viiskovyi zbir ye neposyl'ny": biznes ta viiskovi rehuiut' na pidvyshchennia podatku ["This military tax is unbearable": businesses and military react to tax increase]. Radio Svoboda. <https://www.radiosvoboda.org/a/viiskovyy-zbir-ye-neposyl'ny/33235022.html>
18. U 28 raziv za rik pomnozhyly svoi statky lideri hral'noho biznesu v Ukraini – OpenDataBot [Gambling business leaders in Ukraine multiplied their wealth 28 times in a year – OpenDataBot]. (2024). Opendatabot.ua. <https://opendatabot.ua/analytics/index-gambling-2024>
19. Kondrashov, V. (2021). Stavka zihrala. Shcho vidomo pro pershe lehal'ne onlain-kazyno z ukrains' [koiu litsenziieiu [The bet has played. What is known about the first legal online casino with a Ukrainian license]. Biz.nv.ua. <https://biz.nv.ua/ukr/tech/speysiks-cosmolot-i-kosmolot-hto-volodiye-onlayn-kazino-novini-ukrajini-50139827.html>
20. Lehalizovana, ale ne sformovana. Ihor Zot'ko pro hemblinhovu industriiu Ukrainy i robotu PIN-UP Ukraine pid chas viiny [Legalized but not structured. Ihor Zotko on the gambling industry in Ukraine and PIN-UP Ukraine's operations during the war]. (2023). Info Voice. Forbes. <https://forbes.ua/brandvoice/legalizovana-ale-ne-sformovana-igor-zotko-pro-gemblingovu-industriyu-ukraini-i-robotu-pin-up-ukraine-pid-chas-viyni-05112023-16559>

L. Bublyk

Lviv Polytechnic National University
Department of Organizational Management

EFFECTIVENESS OF THE LEADING COMPANIES IN THE UKRAINIAN GAMBLING MARKET

© Bublyk L., 2025

The presented study examines the effectiveness of key leaders in Ukraine's gambling market in 2024-2025. The research analyzes the structure and volume of tax revenues generated by the gambling industry for the state budget from 2021 to early 2025. The performance of the ten most profitable gambling companies in Ukraine is assessed. The analysis is conducted using Kotter's innovation implementation model, which allows for an evaluation of the stages of gambling legalization. The study's findings

confirm the need for improving state regulatory policies and strengthening oversight of the organization and operation of the gambling business.

The gambling industry is a crucial component of Ukraine's economy, demonstrating dynamic growth following its legalization in 2020. However, the effectiveness of market leaders largely depends on the phased implementation and quality of state regulation, which directly impacts tax revenues, investment attractiveness, and the sector's social responsibility.

The application of Kotter's model enables a structured assessment of the gambling legalization process, identifying key challenges that emerged at different stages of the implementation of the new regulatory framework and determining the factors that contributed to the successful development of the gambling industry in Ukraine.

The aim of this study is to examine and analyze the effectiveness of market leaders in Ukraine's gambling industry. Using Kotter's innovation implementation model, the study seeks to determine the current stage of legislative and executive gambling legalization.

Research Objectives: to analyze the volume and structure of tax revenues generated by Ukraine's gambling industry for the state budget from 2021 to early 2025, to identify key gambling market leaders and compare their revenues in 2024-2025, to apply Kotter's model to assess the process of gambling legalization in Ukraine, to evaluate the impact of state regulatory policies on the gambling market's operations.

The results of the research included: an analysis of the volume and structure of tax revenues to the state budget from the Ukrainian gambling business for the period from early 2021 to 2025. The identification of the prospect of monopolization of the Ukrainian gambling services market, as by the beginning of 2025, over 75 % of the gambling business revenue is concentrated in the hands of 3 companies.

Key words: Gambling business, Gambling legalization, Kotter's model, Activity effectiveness, Performance analysis, Gambling, Taxes, Gambling market, Innovations, Legislative initiatives.