

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Mezinárodních Studií

Gazprom a hospodářská kríza v Európe

Bakalářská práce

2013

Peter Mészáros

Autor práce: Peter Mészáros

Vedoucí práce: Mgr. Karel Svoboda, Ph.D.

Rok obhajoby: 2013

Bibliografický záznam

MÉSZÁROS, Peter. *Gazprom a hospodárska kríza v Európe*. Praha, 2013. Bakalárská práca. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálnych vied, Institut mezinárodních studií. Vedoucí práce Mgr. Karel Svoboda , Ph.D.

Anotace

Práca analyzuje úspešnosť hospodárskej politiky Gazpromu medzi rokmi 2008-2012. Predmetom výskumu sú fundamentálne zmeny na trhu so zemným plynom v Európe a reakcia Gazpromu na ne. Tie nastali po poklese dopytu spojenom s krízou, nástupu nových dovozcov skvapalneného zemného plynu či presmerovania dodávok LNG do Európy z USA po tamojšom rozvoji ťažby plynu bridlíc za pomoci novej technológie hydraulického štiepenia hornín. Práca podrobuje analýze reakciu Gazpromu na tieto sťažené podmienky v Rusku ako neoddeliteľnú súčasť snahy o dosiahnutie dlhodobu udržateľného hospodárskeho úspechu. Práca sa snaží overiť hypotézu, že Gazprom nedokázal efektívne reagovať na nové podmienky na trhu v Európe ani vytvoriť základňu dlhodobého zisku zo svojho podnikania v Rusku.

Annotation

This work analyzes the level of success of Gazprom's economic policy between years 2008-2012. Research is focused on fundamental changes to the natural gas market in Europe and Gazprom's reaction to them. They occurred after a drop in demand associated with the crisis, the entry of new importers of liquefied natural gas or diverted LNG supplies to Europe from the United States after that country's development of shale gas extraction with a new technology of hydraulic fracturing available. The reaction to post crisis environment in Russia will also be subject of this research as this constitutes an integral part of Gazprom's efforts to achieve long term economic success. This work seeks to verify the hypothesis that Gazprom could not effectively respond to new market conditions in Europe or create a long-term profit base from its business in Russia.

Klíčová slova

Rusko, Gazprom, energetická bezpečnosť, LNG, hospodárska kríza

Keywords

Russia, Gazprom, energy security, LNG, economic crisis

Rozsah práce: 61395 znakov

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 17. května 2013

Peter Mészáros

Poděkování

Na tomto mieste by som rád poďakoval Mgr. Karlu Svobodovi, Ph.D. za to, že mi bol vedúcim práce v najlepšom zmysle tohto slova.

PROJEKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno:

Peter Mészáros

E-mail:

meszarospeter1303@gmail.com

Semestr:

letný

Akademický rok:

2012/2013

Název práce: Gazprom a hospodárska kríza v Európe.

Předpokládaný termín dokončení: Letný semester 2012/2013

Vedoucí bakalářského semináře: PhDr. Marek Pečenka

Vedoucí práce (není povinné): Mgr. Karel Svoboda PhD.

Zdůvodnění výběru tématu práce (5 řádek): Hospodárska kríza priniesla nový pohľad roľu a postavenie Gazpromu v Európe. Mnoho prác k tejto problematike je koncipovaných z vnútorného pohľadu daného štátu či spoločenstva. Menej často sa objavia práce analyzujúce tieto aktuálne otázky takpovediac „z druhej strany“. Významným činiteľom však sú práve dodávateľia energie ako je Gazprom a jeho meniaci sa politika má veľký dopad práve na energetickú bezpečnosť Európy.

Předpokládaný cíl (5 řádek): Cieľom práce je zistiť akým spôsobom Gazprom reaguje na zmeny v európskom trhu so zemným plynom, ktoré nastali po nástupe finančnej a hospodárskej krízy a akým spôsobom svoju adaptáciu koncipuje. Práca sa snaží overiť hypotézu, že opatrenia, ktorými Gazprom reaguje na zmeny na trhu so zemným plynom, ktoré sa prejavujú od roku 2008 nemajú povahu dlhodobých systémových riešení a vychádzajú z predpokladu, že ide o krátkodobú situáciu.

Základní charakteristika tématu (10 řádek): Trh v Európe prešiel po roku 2008 významnými

zmenami. Zasiahol ho hlboký hospodársky prepád a vleklá recesia, ktorá znížila dopyt po zemnom plyne. Zároveň došlo v posledných rokoch k prevratným inováciám v hydraulickom štiepení hornín, ktoré umožnilo rozvoj ťažby bridlicových plynov. V kombinácii s rozvojom technológií a stredísk spracovania skvapalneného plynu prudko stúpol jeho dovoz do Európy z krajín, ktoré donedávna neboli vývozcami. Pre Gazprom vznikol problém ako sa s poklesom dopytu a novou konkurenciou vyrovnáť. Firma vypracovala k tejto otázke niekoľko strategických dokumentov a snaží sa novej situácii prispôbiť. Firma sa snaží znížiť svoje vnútorné náklady, zlepšiť manažment, novými potrubiami zlepšiť svoj obraz ako spoľahlivého dodávateľa. Gazprom sa snaží diverzifikovať vývoz do Ázie či postaviť terminály na skvapalňovanie zemného plynu. Niekoľkoročne nízke ceny na spotovom trhu nepovažuje za dlhodobý trend a počíta so zachovaním svojich súčasných dlhodobých kontraktov, ktoré sú pre firmu kľúčové.

Předpokládaná struktura práce (10 řádek): Práca začína úvodom v ktorom je stručne charakterizovaná téma práce. Po nej nasleduje veľmi stručná charakteristika situácie v ktorej sa Gazprom na európskom trhu nachádzal do roku 2008. Prvá, krátka kapitola opíše ako sa premenil trh po roku 2008 (znížený dopyt, nový dovozcovia, perspektíva ťažby v krajinách EU) čím stanoví základ pre výskum. Hlavná kapitola sa potom bude zaoberať opatreniami, ktoré Gazprom prijímal v reakcii na zmeny, ktoré nastali od roku 2008. V tejto kapitole budú rozobraté údaje a analýzy, ktoré sám Gazprom dáva verejne k dispozícii. V poslednej kapitole budú tieto údaje skonfrontované so zahraničnými analýzami o postupe a prispôbení Gazpromu. Nasleduje záver, ktorý zhodnotí získané informácie a odpovie na výskumnú otázku z úvodu.

Základní literatura (10 nejdůležitějších titulů):

- 1) Anders Aslund, Sergei Guriev, Andrew Kuchins: Russia After the Global Economic Crisis(Peterson Institute for Internal Economics, 2010)
- 2) Johnathan P. Stern, The Future of Russian Gas and Gazprom, (Oxford University Press, 2005)
- 3) Andrey Kazantsev, The Crisis of Gazprom as the Crisis of Russia's „Energy Super-State“ Policy Towards Europe and the Former Soviet Union, (Caucasian Review of International Affairs Vol.4-Summer 2010)
- 4) Patrick Heather, European Gas Market: Supply and Demand Perspectives, (The Oxford Institute for Energy Studies, 2012)
- 5) Roderick Kefferputz, Gazprom's uncertain future within the gas market's quiet revolution, (Baltic Rim Economies Bimonthly Review, 2010)
- 6) Elzbieta Czarny, Jerzy Menkes, Patryk Toporowski, Dominance of a state-own transnational corporation from the failing state on a strategic market (case study of Gazprom), (Warsaw School of Economics, 2009)
- 7) The strategic goal of OAO Gazprom is leadership among global energy companies, (Gazprom.ru

document,2012)

- 8) Marketing policy amid global financial and economic crisis (Gazprom Board of Directors document, 2010)
- 9) Gazprom in foreign markets (Gazprom.ru document, 2012)
- 10) Sadek Boussena, Catherine Locatelli, Gas market developments and their effect on relations between Russia and the EU (Blackwell publishing, 2011)

Podpis studenta a datum

Schváleno	Datum	Podpis
Vedoucí bakalářského semináře		
Garant oboru		

Obsah

Úvod	2
1. Historický rámec pôsobenia Gazpromu	2
2. Pozícia Gazpromu na európskom trhu do roku 2008	4
2.1. Premeny na Európskom trhu so zemným plynom po roku 2008.....	6
3 Opatrenia Gazpromu v reakcii na vývoj posledných rokov.....	7
3.1. Európska stratégia Gazpromu.	8
3.2. Vývozná stratégia Gazpromu.....	17
4. Stabilizačné opatrenia v Rusku.....	19
4.1. Konsolidačné opatrenia a plán rozvoja Gazpromu v Rusku.	21
4.2. Ďalšie zdroje potenciálnych úspor a príjmov	24
5. Záver :Hodnotenie stratégie Gazpromu a výhľad do budúcnosti	25
Summary.....	28
Zoznam použitej literatúry	29

Úvod

Energetická bezpečnosť je jednou z prioritných tém v celej Európskej únii. Každý mesiac si len tento termín vyhľadá na internete viac ako 50 tisíc ľudí.¹ Neoddeliteľnou súčasťou diškurzu k tejto otázke je ruský plynárenský gigant Gazprom, ktorý je jedným z hlavných dodávateľov plynu do Európy.² Odborné či novinárske komentáre k pôsobeniu Gazpromu či energetickej bezpečnosti v Európe sú dostupné v hojnom množstve. Často sa však autori nedokážu oprostíť od svojho politického názoru či národnej príslušnosti. V malom množstve sa vyskytujú práce, ktoré analyzujú pôsobenie Gazpromu z ekonomického hľadiska tohto koncernu bez špekulácii o politických motívoch. Motiváciou môjho výberu tejto témy bola možnosť spracovať túto problematiku z pozície študenta bakalárskeho programu bez spomínaných politických a ideologických vplyvov.

V posledných rokoch sa desaťročia zaužívané základné princípy európskeho a svetového obchodu s plynom radikálne zmenili. Finančná kríza roku 2008, ktorá sa v Európe zmenila na krízu hospodársku významne znížila dopyt po zemnom plyne. Tento pokles dopytu poškodzuje dodávateľov a trvá už niekoľko rokov.

Radikálny technologický pokrok umožnil efektívne zemný plyn skvapalniť, prepraviť a znovu premeniť na plynné skupenstvo, čo otvorilo mnohým novým exportérom dvere do Európy. Podobne aj významný pokrok v hydraulickom štiepení hornín zmenil zaužívanú paradigmu dovozcov/vývozcov zemného plynu. Krajiny ako Spojené štáty americké, ktoré mali byť hlavnými dovozcami zemného plynu sa stávajú sebestačné. Plány na vývoz do USA tým pre Gazprom úplne padajú. Zvýšenie objemu dovozu skvapalneného plynu do Európy stláča ceny nadol. Tie sa na spotovom trhu³ držia výrazne nižšie ako v zmluvách Gazpromu, kde sú viazané na vývoj cien ropy. Dodávatelia plynu vrátane Gazpromu sú nútení postupne prispôbovať aspoň časť kontraktov aktuálnym burzovým cenám a vypustiť najnevýhodnejšie články pre odberateľov.

¹ Vlastné, každomesačne overené údaje (október 2012-marec 2013) z analytického programu adwords od spoločnosti google. Slovo Gazprom prekračuje každomesačne pol milióna vyhľadávaní.

² Slovo Európa je pre účely tejto práce používané vo význame „Európsky hospodársky priestor“. Z toho najmä členské krajiny Európskej únie a Nórsko.

³ Princíp burzového obchodovania s komoditou, kde jedna dodávka môže zmeniť majiteľa aj niekoľkokrát denne.

V neposlednom rade sa Gazprom potýka s koncom ľahko dostupných, veľkých ložísk zemného plynu v Rusku. Nedostatočná ťažobná a vývozná infraštruktúra na ruskom Ďalekom východe zabraňuje Gazpromu vysporiadať sa s poklesom dopytu a tlakom na ceny v Európe prostredníctvom vývozu do Ázie. V neposlednom rade trpí koncern konkurenciou nových producentov ako napr. Novatek. Ten síce nemôže konkurovať v exporte, keďže nemá povolenie vyvážať, ale nemusí dodávať v rámci kvót od štátu za nízke ceny ako Gazprom. To mu umožňuje byť ziskový na dodávkach za vyššie, trhové ceny. Ďalej potrebou veľkých kapitálových investícií a neefektívnym míňaním finančných prostriedkov, či korupciou.

Táto bakalárska práca si kladie za cieľ overiť hypotézu, že opatrenia Gazpromu v skúmanom období rokov 2008-2012 nepriniesli želané výsledky, nenašli odpovede na výzvy, ktoré priniesla hospodárska kríza ani na dlhodobejšie problémy v svojom hospodárení. Súčasťou hypotézy je aj domnienka, že tvorcovia stratégií Gazpromu tieto výzvy a teda aj ich riešenia identifikujú mylne. Jednotlivé kapitoly a sekcie identifikujú problematiku, skúmajú kroky prijaté k jej riešeniu a doterajšiu úspešnosť. Prípadne je zahrnutá možnosť prekonania daného problému v najbližších rokoch.

Práca je z metodologického hľadiska indukčnou analýzou stratégie Gazpromu po roku 2008, ktorý priniesol fundamentálne zmeny najdôležitejšieho vývozného trhu v Európe. Posudzuje kroky, ktoré Gazprom podniká vo vzťahu k Európe, ako aj snahy Gazpromu zlepšiť svoje podnikanie v Rusku či zbaviť sa závislosti na príjmoch z exportu do Európy. Práca ďalej analyzuje, ktoré kľúčové zmeny na trhu so zemným plynom po roku 2008 považuje Gazprom za permanentné a ako sú východiskové predpoklady Gazpromu reflektované v nezávislých zdrojoch. Práca sa tiež snaží zhodnotiť efektivitu a úspešnosť prijímaných opatrení a na základe týchto informácií vysloviť stručný predpoklad možného budúceho vývoja.

Časové obdobie skúmané v práci sa začína rokom 2008, kedy došlo k preliatiu finančnej krízy z USA do Európy a zároveň sa začal boom ťažby hydraulickým štiepením hornín a narástol vývoz skvapalneného zemného plynu vo svete. Koniec skúmaného obdobia je ohraničený rokmi 2011 a 2012. Posledné auditované výsledky Gazpromu boli v čase písania tejto práce dostupné za rok 2011, a preto na neskoršie štatistiky vývozu a ziskovosti neberie ohľad. Strategicky významné udalosti pre pôsobenie Gazpromu z roku 2012 sú do práce zahrnuté. Ich absencia by mohla znehodnotiť výskumné výsledky.

Medzi primárne zdroje použité k spracovaniu tejto práce patrí „Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2009/73/ES: o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem“, ďalej hodnotiace materiály či ekonomické analýzy od renomovaných inštitúcií ako napríklad „Scenáře pre Ruskú federáciu“ od Svetovej banky, „Ruský energetický prehľad“ od Medzinárodnej energetickej agentúry či „Ekonomický prehľad Ruska“ od Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj v Európe.⁴

Tieto materiály od nezávislých inštitúcií sú v práci porovnávané s údajmi, ktoré o svojej činnosti a plánoch uverejňuje samotný Gazprom. Ide väčšinou o povinne zverejňované výsledky hospodárenia či tlačové vyhlásenia a rozhovory.

Tieto zdroje sú doplnené sekundárnymi hospodárskymi analýzami z renomovaných analytických spoločností ako „Bridlicový plyn v Európe, evolúcia alebo revolúcia?“ od Ernst and Young , alebo výskumných centier ako „Potenciál exportu zemného plynu z Ruska do roku 2050“ z centra pre energetickú a ekologickú politiku Massachusettskej univerzity.⁵

Medzi rusko-jazyčné zdroje v tejto práci patria novinové články z ekonomického denníku Kommersant. Ten je síce vlastnícky prepojený s Gazpromom, ale snaží sa dodržiavať záväzok informovať kriticky a bez ohľadu na preferencie majiteľa.⁶ Najkritickejšie o Gazpromu píše najmä špecializovaný ekonomický redaktor Dmitrij Belikov a Oľga Mordjušenko. Tak isto ostrý názor voči politike Gazpromu vyznieva zo state ruského profesora ekonómie z centra energetickej politiky Inštitútu Európy Alexeja Davidoviča Chajtuna „Gazprom na hlinených nohách“. Veľmi skepticky na úspešnú budúcnosť Gazpromu nahliada aj Christoph Paillard z francúzskeho ministerstva obrany vo svojej analýze „Gazprom: Najrýchlejšia cesta k energetickej samovražde“.⁷

⁴ Uvedené v slovenskom preklade. V originále: WORLD ECONOMIC FORUM. *Scenarios for the Russian Federation*, Geneva, 01.2013., OECD. *Economic Surveys: Russian Federation*, 12.2011. a INTERNATIONAL ENERGY AGENCY: *Russia Energy Survey 2002*.

⁵ V originále ERNST AND YOUNG. *Shale gas in Europe: revolution or evolution?*.2011 a PALTSEV, Sergey. MIT CENTER FOR ENERGY AND ENVIRONMENTAL POLICY RESEARCH. *Russia's Natural Gas Export Potential up to 2050*, 06.2011.

⁶ RIA NOVOSTI, *New/old Kommersant editor vows to maintain line* [online]. 02/10/2006 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://en.rian.ru/russia/20061002/54450883.html>

⁷ V originále A PAILLARD, Christoph. *Gazprom, the Fastest Way to Energy Suicide*. Paris: Russia/NIS Center, 03.2007 a HAJTUN, Aleksej Davidovič. *Gazprom na glinjaných nogach: Rekonstrukcija gazovoj otrasli v Rossii nedopustimo zatjagivajetsja: Centr energetičeskoj politiki Instituta Evropy RAH*. 2012

Z domáceho prostredia boli v práci použité články špecializovaného slovenského Energetického Inštitútu a súvisiaceho periodika Slovgas, ktoré sa špecializujú na európske trendy v energetickej politike a ich vplyv na Strednú Európu. Informácie o aplikovaní tretieho energetického balíčka sprostredkováva portál sponzorovaný Európskou úniou euroactiv.sk z ktorého táto práca taktiež čerpala. Z pohľadu Gazpromu sa problematike tretieho energetického balíčka venuje šéf oddelenia štruktúrovania kontraktov v dcérskej firme Gazprom Export Sergej Komlev vo svojom diele „Tretí energetický balíček a jeho vplyv na aktivity Gazpromu v Európe“.⁸

Geograficky sa práca zameriava na Rusko a Európsky hospodársky priestor. V malej miere sa venuje potenciálnym ázijským dovozcom zemného plynu a miestami presahuje do všeobecných svetových trendov v obchode so zemným plynom.

Práca sa začína veľmi stručným historickým rámcom vzniku a pôsobenia Gazpromu, ktorého cieľom je uviesť čitateľa do situácie na začiatku skúmaného obdobia. V nasledujúcej časti je popísaná pozícia v akej sa na európskom trhu, ako svojom hlavnom nachádzal Gazprom do roku 2008. Ďalej sú stručne zhrnuté fundamentálne zmeny, ktoré zasiahli európsky trh so zemným plynom spolu s krízou a spomínanými technologickými pokrokmi. Hlavná časť práce analyzuje stratégiu Gazpromu a snahu prijať opatrenia na zachovanie, či zlepšenie svojej pozície doma a v Európe. Táto časť je tematicky rozdelená na prvú, ktorá analyzuje riešenie výziev, ktorým čelí Gazprom s ohľadom na zmenenú situáciu v Európe. Ďalšia kapitola skúma a hodnotí, kroky ktoré Gazprom v širšej snahe zaistiť v krízovom období svoju pozíciu prijíma na domácom trhu. Poslednú časť tejto bakalárskej práce tvorí zhodnotenie úspechu stratégie Gazpromu v skúmaných rokoch a zhodnotenie jej potenciálu do budúcnosti.

⁸ V originále KOMLEV, Sergej. Third Energy Package and its Impact on Gazprom Activities in Europe. *Gazprom Export*. 18.03.2011

1. Historický rámec pôsobenia Gazpromu

Gazprom bol vytvorený transformáciou Sovietskeho ministerstva plynárenského priemyslu v roku 1990. Toto sovietske ministerstvo už v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch vyvážalo plyn do Európy. Hlavným obchodným partnerom boli krajiny Rady vzájomnej hospodárskej pomoci. Od sedemdesiatych rokov však začalo ministerstvo plynárenského priemyslu dodávať časť plynu aj západným krajinám, čo položilo základ dnešným obchodným vzťahom Gazpromu a ďalších európskych krajín.

Gazprom dospel k svojej dnešnej podobe medzinárodne obchodovanej akciovej spoločnosti v niekoľkých fázach. Vo februári 1993 bol transformovaný na ruskú akciovú spoločnosť a o rok na to došlo k jeho privatizácii. V roku 1996 začal Gazprom budovať už k existujúcemu plynovodu cez Ukrajinu potrubie vedúce od polostrova Jamal cez Bielorusko až do Nemecka. Hlavné práce na plynovode boli ukončené v roku 1999 a až v roku 2005 po dokončení všetkých kompresorových staníc nadobudol svoju plnú kapacitu 32 miliárd kubických metrov ročne⁹. Hneď o rok na to bola uzavretá dohoda o vybudovaní prvého podvodného plynovodu pre vývoz z Ruska do Turecka tzv. „Bluestream“. V polovici roku 1998 došlo k ďalšej organizačnej zmene v koncerne pri ktorej sa akcie Gazpromu stali otvorenými aj zahraničnému vlastníctvu a tým sa odkryla cesta dnešnému kótovaniu na Londýnskej a Frankfurtskej burze. Od roku 2000 do roku 2008 bol predsedom predstavenstva firmy dnešný ruský premiér Dimitrij Medvedev. Aj z jeho iniciatívy prijal koncern v roku 2002 zámer rozvíjať produkciu, dopravu a distribúciu zemného plynu na ruskom ďalekom východe.¹⁰ Za toto obdobie prešiel veľkým vývojom a aj systém oceňovania zemného plynu, ktorý je pre ziskovosť dodávateľov kľúčový. Do roku 1962 sa zemný plyn oceňoval jednoduchou rovnicou ceny, ktorá pokrývala náklady a podľa miery dopytu si k tomu dodávateľ pridal maržu.¹¹ (tzv. cost plus pricing) Tento systém ale vytváral veľké kolísanie cien a vyžadoval si náhradu za stabilnejšie oceňovanie. Tým sa stala indexácia na

⁹ EUROPOL GAZ. Dane techniczno - technologiczne Systemu Gazociągów Tranzytowych SGT. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.europolgaz.com.pl/dane_techniczno/dane_techniczno_techologiczne/

¹⁰ Viac o tzv. „Východnom plynovom programe“ na: Eastern Gas Program. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/east-program/> a A PAILLARD, Christoph. *Gazprom, the Fastest Way to Energy Suicide*. Paris: Russia/NIS Center, 03.2007. Dostupné z: www.ifri.org/downloads/ifri_Gazprom_paillard_anglais_mars2007.pdf

¹¹ A.KONOPLYANIK, Andrey. Consultant to the board of Gazprombank. *Gazprom's marketing strategy in Europe: Forced though late adaptation of contractual & pricing structures to gas glut*. Warsaw: GAS AND NUCLEAR ENERGY FORUM, 2011, 5 s.

cenu ropy s určitým časovým odstupom. Tento vzťah sa začal využívať najmä preto, že plyn a ropa sú ako energetický zdroj zameniteľné vo výrobe elektrickej energie, kúrení a v tom čase mala ropa nízku a stabilnú úroveň ceny.¹² Avšak od ropného šoku sedemdesiatych rokov a ešte výraznejšie v poslednom desaťročí svetové ceny ropy podliehajú častým prudkým výkyvom. Tým sa stráca želaná stabilita a nízka volatilita cien.

V roku 2005 došlo k historicky prvej dodávke skvapalneného zemného plynu od Gazpromu a to do Spojených štátov amerických. Išlo však iba o tzv. swap keď Gazprom výmenou za plyn v tankeri poskytol konvenčný plyn v Európe. Treba teda zdôrazniť, že Gazprom nemal a nemá vlastné kapacity na vývoz LNG do USA. V tom istom roku podpísal Gazprom s Nemeckom dohodu o stavbe plynovodu Nordstream po dne Baltického mora s maximálnou kapacitou 55 miliárd metrov kubických. Hlavnými partnermi pre tento projekt sú nemecký E.ON, Wintershall, Gasunie a francúzsky GDF Suez. Celková cena projektu bola odhadnutá na 7.4 miliardy eur.¹³

V roku 2005 tiež došlo k prevzatiu aktív veľkej ropnej ťažobnej spoločnosti Sibneft od miliardára Romana Abramoviča a rozšíreniu pôsobenia Gazpromu v ťažbe ropy.

V roku 2007 bolo podpísané memorandum o porozumení k výstavbe plynovodu Southstream po dne Čierneho mora. Tento ešte ambicióznejší plynovod v dĺžke 930 kilometrov by mal stáť 12,85 miliardy eur.¹⁴ Podieľať sa na ňom majú z polovice Gazprom, z 20% talianska ENI, z 15% francúzska EDF a tiež z 15% nemecký Wintershall.¹⁵ Predstavenstvo Gazpromu v tom isto roku schválilo stratégiu Gazpromu pre rozvoj kapacít na výrobu elektrickej energie.¹⁶

¹² Ibid.

¹³ NORDSTREAM. *Nordstream Factsheet* [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.nordstream.com/press-info/library/?q=&type=8&category=8&country=&per_page=10

¹⁴ MARSON, James. Gazprom Raises Price of South Stream Pipeline Project. *The Wall Street Journal* [online]. 29.01.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323375204578271711584345672.html>

¹⁵ The South Stream Offshore Pipeline by Numbers. SOUTH STREAM. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.south-stream-offshore.com/project/facts-and-figures/>

¹⁶ GAZPROM. *Milestones and facts* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/history/events/20years/>

50.01% akcií Gazpromu dnes vlastní ruský štát. Gazprom má pod kontrolou takmer podľa rôznych odhadov 17-26%¹⁷ svetových zásob zemného plynu a 94% ruských zásob. Vlastní asi 144 tisíc kilometrov plynovodov a zamestnáva približne tristotisíc ľudí.¹⁸

2. Pozícia Gazpromu na európskom trhu do roku 2008

Pre pochopenie podnikania Gazpromu na trhu Európskeho hospodárskeho priestoru je dôležité pochopiť jeho odlišnosť od domáceho trhu Ruskej federácie. Európsky trh sa odlišuje najmä svojou zložitejšou štruktúrou a mierou konkurencie medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi. Európska Únia smeruje k vytvoreniu jednotného vnútorného trhu s plynom v ktorom postupne narastá konkurencia medzi dodávateľmi, prepravcami či distribútormi zemného plynu. Rusko sa odlišuje najmä stále veľkými zásahmi vlády do trhu a dominantným postavením Gazpromu na vnútornom trhu. Napriek rastu spoločností ako napríklad Novatek v posledných rokoch nemá stále rovnako veľkého a vplyvného konkurenta. Naopak v Európe prichádza k stále väčšej deregulácii a demonopolizácii. Hlavný rozdiel pre Gazprom je teda potreba akceptovať a prispôbiť sa odlišným pravidlám na európskom trhu.¹⁹

Gazprom sleduje strategický cieľ etablovať sa ako líder medzi globálnymi energetickými spoločnosťami, vstupovať na nové trhy, diverzifikovať svoje činnosti a zabezpečiť spoľahlivosť svojich dodávok.²⁰ V poslednom predkrízovom roku 2007 dosahovala jeho ročná produkcia 548 miliárd kubických metrov zemného plynu. Z toho 162 miliárd bolo vyvezených mimo bývalého Sovietskeho zväzu, hlavne do krajín Európskej únie.²¹ Podľa Michaila Korčemkina z renomovaného think tanku „East European Gas analysis“ Gazprom vo vlastných predpovediach vývozu, ešte v roku 2008 predpokladal v období najbližších rokov významný rast dovozu zemného plynu do krajín Európskej Únie.²² V predkrízovom období

¹⁷ Prvé číslo je odhad Gazpromu z roku 2007 a druhé odhad Medzinárodnej energetickej agentúry z roku 2007.

¹⁸ PAILLARD, Christoph. *Gazprom, the Fastest Way to Energy Suicide*, strana 15.

¹⁹ Klasifikácia rôznych typov trhov napr: GUREJEVA, M.A. *Osnovy ekonomiki neft'noj i gazovoj promyšlenosti*. Moskva: Izdatel'skij centr „Akademija“, 2011. strana 55-56.

²⁰ Gazprom today: Mission and strategic goal. [online]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/today/>

²¹ KORCHEMKIN, Mikhail. Russian gas exports in 2010s. *Expert article 459 Baltic Rim Economies Bimonthly Review* [online]. 19.2.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/.../BRE_1_2010_Web.pdf

²² Ibid.

dovoz skvapalneného zemného plynu do Európy nepredstavoval pre Gazprom významnú hrozbu. V roku 2006 sa ho do Európy doviezlo iba 5,6 miliardy kubických metrov²³, čo bolo v porovnaní s ruským vývozom zanedbateľné. Veľa pozornosti bolo európskymi politikmi a verejnosťou venovanej ohrozeniu dodávok pri niekoľkých sporoch Ruska s Ukrajinou, ktorá má najväčšie prepravné kapacity pre zemný plyn z Ruska. K zatiaľ najväčšiemu prerušeniu dodávok došlo v zime roku 2009. Spor o ceny dodávok a výšku dlhov Ukrajinského Naftogazu voči Gazpromu vyústil v až dvojtýždňové prerušenie dodávok na Ukrajinu vrátane plynu určeného len na tranzit. Slovom popredného anglického odborníka na energetickú politiku Jonathana Sterna sa po tomto spore začali Európania pýtať: „Stalo sa to raz, nemôže sa to stať znova? či Ak sa to stane znova, čo budeme robiť?“²⁴ Preto práve tento spor pôsobil ako katalyzátor pre urýchlenie prijatia opatrení na zabezpečenie diverzifikácie dodávateľov plynu pre EÚ a zaistenie energetickej bezpečnosti.²⁵

Európska únia, ale v sledovanom období nedokázala zabezpečiť výstavbu konvenčného plynovodu neviazaného na dodávky od Gazpromu. Naopak na obrátkach naberali ruské plány na výstavbu plynovodu po dne Baltického mora tzv. Nordstream.²⁶ Tento plynovod umožnil Gazpromu obísť Ukrajinu či Poľsko a napojiť sa priamo na Nemecko v pobrežnom meste Greifswald.²⁷ V roku 2008 bola pozícia Gazpromu v Európe silná, zdanlivo neotrasiteľná a zdalo sa, že je na dobrej ceste k naplneniu svojho hlavného cieľa. Toto zdanie dokladá napríklad aj vývoj ceny akcií Gazpromu na burze v Moskve (MICEX), ktorá dosiahla svoj vrchol 19. Mája 2008 pri cene 367,4 rubľa na akciu.²⁸ Ku koncu roka 2012 bola ešte stále približne dva a pol násobne nižšia. Jeho trhovú hodnotu sa tým prepadla z vrcholu na treťom mieste sveta do zďaleka menej atraktívnej piatej desiatky. Avšak svetová hospodárska kríza zdanie nezadržateľnej cesty na vrchol narušila, zmenila trh v Európe

²³ EUROPEAN UNION OF NATURAL GAS INDUSTRY. Natural gas demand and supply long term outlook to 2030. [online]. 2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.eurogas.org/uploaded/Eurogas%20long%20term%20outlook%20to%202030%20-%20final.pdf>, strana 7.

²⁴ ŠEVCE, Peter. Plynová kríza fundamentálne zmenila náš pohľad na bezpečnosť zásobovania ruským plynom. *Inštitút pre energetickú bezpečnosť* [online]. 08.06.2009 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.energetickyinstitut.sk/index.php/clanky/37-analyzy/89-plynova-kriza-fundamentalne-zmenila-na-pohad-na-bezpenos-zasobovania-ruskym-plynom>

²⁵ Kulla, M.: *Európa potrebuje plyn z viacerých zdrojov*, Energetika, príloha denníka Hospodárske noviny, 2009, strana 10.

²⁶ Anglické výrazy Nordstream a Southstream sú práci použité, keďže sú zaužívanejšie ako slovenský preklad „Severný a Južný potok“.

²⁷ Bližšie o projekte Nord a South Stream v kapitole o európskej stratégii Gazpromu.

²⁸ Share price graph. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/stock/stocks/>

a vytvorila pre Gazprom nové výzvy. Analýza reakcií Gazpromu nasleduje hneď po krátkom zhrnutí týchto zmien.

2.1. Premeny na Európskom trhu so zemným plynom po roku 2008

Hospodárska kríza, ktorá sa po spľasnutí realitnej bubliny v Spojených štátoch amerických v roku 2008 preniesla do Európy spôsobila niekoľko závažných zmien na trhu so zemným plynom. Ich závažnosť a perspektíva trvalosti je otázna, ale nasledovné zmeny pôsobili v období rokov 2008-2012 skúmanom touto prácou. Najdôležitejším faktom je, že spolu s prepadom hospodárstva významne klesol aj dopyt priemyselných podnikov, ktoré sú najväčšími spotrebiteľmi zemného plynu.²⁹ Tým klesol obrat všetkým väčším dodávateľom. Predaj samotného Gazpromu sa prepadol v roku 2009 o 11,4% a tržby klesli zo 64 miliárd amerických dolárov v roku 2008 na 40-42 miliárd v roku 2009.³⁰ Objem vývozu zemného plynu z Ruska klesol z roka na rok o takmer 30 miliárd kubických metrov. Celkový objem, ktorý Gazprom exportoval, tak poklesol z pásma 200-190 miliárd metrov kubických z rokov 2005-2008 na okolo 150 miliárd rokov 2010-2012.³¹

Významným faktorom, ktorý sa objavuje na Európskom trhu a negatívne vplýva na tržby Gazpromu je nárast dovozu skvapalneného zemného plynu a výstavba terminálov na jeho spracovanie v Európe. To bolo umožnené najmä technologickým pokrokom posledných rokov a zvratom na trhu USA kde bolo objavené množstvo zdrojov bridlicového plynu, čím zanikla potreba dovozu.³² Naopak veľkosť zásob nekonvenčného zemného plynu v Európe ostala v rokoch 2008-2012 veľkou neznámou a k väčším objemom ťažby nedošlo.

Dovozcami plynu do Európy sa stávajú krajiny ako Katar, ktorý vybudoval svoje kapacity pre export do USA, ale po objavení mnohých nových ložísk väčšina jeho tankerov končí v Európe (Odhad Katarského vývozu pre rok 2012 je až 100 miliárd kubických

²⁹ HONORÉ, Anouk. Economic recession and natural gas demand in Europe: what happened in 2008-2010?. *The Oxford Institute for Energy Studies* [online]. 01.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2011/01/NG47-EconomicRecessionandNaturalGasDemandinEurope-whathappenedin20082010-AnoukHonore-2011.pdf>, s. 3.

³⁰ KEFFERPUTZ, Roderick, Gazprom's uncertain future within the gas market's quiet revolution. *Baltic Rim Economies Bimonthly Review: Expert article* 455. 19.02.2010. Dostupné z: http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/BRE_1_2010_Web.pdf

³¹ PETROVA, Nadežda, „Gazprom“ i molnii. *Kommersant* 10.09.2012

³² K tomuto určite niečo mám ako odkaz ze to tak je

metro)³³. Dovoz skvapalneného zemného plynu mal za následok vytvorenie efektívneho spotového trhu so zemným plynom, čo v praxi znamená počiatok integrovaného európskeho trhu s tlakom na zjednotenie cien dodávok zemného plynu. Pre odberateľov Gazpromu sa stal najdôležitejším miestom pre alternatívnu cenotvorbu hub v rakúskom Baumgartene. Ceny v tomto hube najčastejšie vytvárajú spotovú cenu plynu pre strednú a východnú Európu. Túto pozíciu získal tým, že je to zatiaľ najvýchodnejšie položený priesečník niekoľkých plynovodov. To umožňuje cenovú konkurenciu dovozcov plynu.

Na základe analýzy energetického poradcu frakcie zelených v Európskom parlamente Rodericka Kefferputza vyplýva, že najväčšou konkurenčnou výhodou pre dovoz skvapalneného plynu je jeho cena v porovnaní s dovozom z Ruska. V roku 2009 bola cena takéhoto plynu zhruba o 171 dolárov lacnejšia (za tisíc kubických metrov) ako cena ruského plynu.³⁴ Podľa analýzy svetovej banky sa v rokoch 2011-2012 držali ceny zemného plynu v USA o 60% nižšie ako v Európe, čo poskytovalo ďalšiu motiváciu na orientovanie vývozu do Európy.³⁵ Tento rozdiel samozrejme môže byť krátkodobý, ale udržal sa po celé sledované obdobie a ťažba zemného plynu má vo svete v najbližších rokoch rásť. To by mohlo držať ceny na nižších hladinách.

Veľmi významnou zmenou v Európskej únii je silný tlak na liberalizáciu trhu so zemným plynom a prijatie tretieho energetického balíčka. Jeho vplyv na podnikanie Gazpromu v Európe je podrobnejšie rozobraný v ďalšej kapitole.

3. Opatrenia Gazpromu v reakcii na vývoj posledných rokov

Hospodárska kríza zapríčinila nielen už spomínaný prudký pokles akcií Gazpromu, ale aj urýchlila potrebu vnútornej reformy koncernu. Spotreba v Európe prudko poklesla³⁶

³³ ZELENCOVA, Žanna. Slancevij gaz, mify i perspektivy mirovoj dobiči. [online]. 2011, s. 4 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: pronedra.ru

³⁴ KEFFERPUTZ, Roderick, Gazprom's uncertain future, s.2.

³⁵ WORLD ECONOMIC FORUM. *Scenarios for the Russian Federation* [online]. Geneva, 01.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Scenarios_RussianFederation_Report_2013.pdf

³⁶ Oficiálne údaje Eurostatu v: Natural gas consumption statistics. EUROSTAT. *European Commission Eurostat* [online]. 05.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Natural_gas_consumption_statistics

a s tým aj príjmy Gazpromu. Nutnosť hľadať rezervy a nové zdroje nútila koncern k prijímaniu opatrení nielen vo vzťahu k Európe, ale aj ruskému trhu a svojmu fungovaniu.

3.1. Európska stratégia Gazpromu.

Kľúčovým faktorom, ktorý formoval obchodnú politiku Gazpromu v Európe v období rokov 2008-2012 bol tzv. Tretí energetický balíček. Konkrétne ide najmä o smernicu Rady európskej únie a Európskeho parlamentu 2009/73/ES o spoločných pravidlách pre vnútorný trh so zemným plynom. Tá bola prijatá v rámci aplikácie jedného zo základných cieľov EÚ vytvárať voľný pohyb tovarov a služieb v snahe dosiahnuť udržateľný hospodársky rast. Touto smernicou sa európske orgány snažili o „účinné oddelenie prepravných sietí od činností výroby a dodávok zemného plynu“ a o „oddelenie vlastníctva na úrovni prepravných sústav, tak aby sa zaistilo oddelenie záujmov výrobcu, dodávateľa a prevádzkovateľa distribučnej siete“.³⁷ Cieľom bolo najmä poskytnúť možnosť výberu všetkým spotrebiteľom, rozvinúť intenzívnejší cezhraničný obchod s plynom, väčšiu efektívnosť a najmä konkurencieschopné ceny a bezpečnosť dodávok plynu.

To v praxi znamenalo prekážku v stratégii Gazpromu nadobudnúť aktíva v Európskej únii tak v preprave ako aj distribúcii zemného plynu. To malo umožniť zvýšiť vplyv Gazpromu na európskom trhu a v konečnom dôsledku zvýšiť zisky. Konkrétne figuruje v plánoch Gazpromu do roku 2015 získať priamo cez svoje dcérske firmy 20% trhovú podiel v distribúcii plynu vo Veľkej Británii a Francúzsku. Podobný postup sa spomína ale aj pre Taliansko či Českú republiku. Gazprom už zriadil niekoľko spoločných podnikov s európskymi firmami v oblasti prepravy a distribúcie zemného plynu.³⁸ Táto snaha Gazpromu vynechať z obchodu so zemným plynom prostredníkom a ovládnuť celý proces od ťažby až po konečného konzumenta by v prípade významných úspechov znamenala obrovskú dlhodobú istotu a stabilitu. Presne na túto snahu je však zameraný práve tretí energetický balíček, ktorý vytvára pravidlá aj pre ostatné krajiny Európskeho hospodárskeho priestoru. V jeho rámci je zahrnutá aj klauzula novinármi prezývaná aj „Klauzula proti Gazpromu“. EÚ ma obavy z toho,

³⁷ Smernice Evropského Parlamentu a Rady 2009/73/ES: o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem a o zrušení směrnice 2003/55/ES. (Text s významem pro EHP). In: Úřední věstník Evropské unie, 2009. Články 6 a 13.

³⁸ BOUSSENA, Sadek a Catherine LOCATELLI. OPEC ENERGY REVIEW. *Gas market developments and their effect on relations between Russia and the EU*. Blackwell Publishing Ltd, 2011. S. 29.

že Gazprom je spoluvlastník distribučnej siete alebo sa snaží priamo konkurovať v distribúcii v aspoň 14 členských krajinách EHP. Táto klauzula zavádza pravidlo, podľa ktorého musí energetická spoločnosť z krajiny mimo EÚ preukázať, že „nepredstavuje nebezpečenstvo pre energetickú bezpečnosť v Európskej únii“.³⁹ Toto dosť vágne nariadenie môže byť preto zneužitie proti ďalším akvizíciám Gazpromu v únii.

Napriek tomu bolo v rokoch 2008-2012 stále bežné monopolné, či oligopolné vlastníctvo na jednotlivých štátnych trhoch a to tak, že jeden podnik zastrešoval nákup a predaj plynu ako aj jeho dopravu či skladovanie.⁴⁰ Určité zmiernenie dopadov tretieho energetického balíčku na Gazprom znamenalo aj to, že síce tieto jednotlivé činnosti na trhu musia vykonávať iné právnické osoby, ale môžu byť naďalej ovládané jednou podnikateľskou skupinou, tj. napríklad Gazpromom. Európskej únii sa teda v sledovanom období nepodarilo vytvoriť skutočne jednotný trh s plynom, napriek tomu, že oddelenie spoločností v tomto odvetví k tomu jednoznačne smeruje. Pri bližšom pohľade však ani prípadné vytlačenie Gazpromu z prepravy a distribúcie nemuselo radikálne obmedziť marže. Je to mu tak preto, že až 75% konečnej ceny plynu tvorí cena za samotnú komoditu, asi 20% jeho preprava a len 5% je marža dodávateľa.⁴¹ Tento poznatok ale odhaľuje zraniteľnosť Gazpromu pokiaľ získajú jeho zákazníci možnosť nakupovať plyn z iných zdrojov, napríklad LNG. Keďže, tak vysoká časť konečnej ceny sa platí za samotnú dodávku, môže aj malý rozdiel v tejto cene motivovať k zmene dodávateľa. Tento poznatok potvrdzuje vyjadrenie predsedu predstavenstva vlastníka slovenského prepravného potrubia, spoločnosti Eustream Andreasa Raua pre periodikum Slovgas⁴² v ktorej konštatuje, že „nedostatočné otvorenie trhu na Slovensku existuje predovšetkým z dôvodu dominantného postavenia jediného producenta a dodávateľa plynu (Gazprom), nie pre nejaké problémy s prístupom do siete.“ Rovnaká situácia je samozrejme aj v iných krajinách EHP. Pre Gazprom predstavoval v skúmanom období tretí energetický balíček EÚ výzvu hlavne z troch dôvodov. Tieto tri problémové

³⁹ BOUSSENA, Sadek a Catherine LOCATELLI. Gas market developments and their effect on relations between Russia and the EU, s. 5. Odstavec začínajúci: „The controversy has been intensified because...“.

⁴⁰ Boucly, Ph.: Otváranie trhu so zemným plynom a nové výzvy pre SPP. In: Slovgas, č. 6/2005, str. 8: „Existencia oligopolu na úrovni výrobcov plynu zásobujúcich európsky trh je pravdepodobne jedna z najvýznamnejších otázok, ktorú bude potrebné vyriešiť, aby mohla byť zavedená účinná hospodárska súťaž.“

⁴¹ Pavlíček, J., Fajman, J.: Nový model trhu s plynom v ČR a jeho dopad na účastníky trhu. In: Pro Energy, č. 1/2007, citácia podľa Slovgas, č. 2/2007, str. 12: „Teoretický prostor pro vznik konkurence v oblasti komodity je velký, neboť více než 75% ceny zemního plynu pro konečné zákazníky tvoří vlastní ceny zemního plynu na hranicích ČR. Vzhleden k dominantnímu postavení ruského plynu v oblasti střední Evropy a jediného exportního kanálu pro tento plyn však může být vznik konkurence omezen.“

⁴² Rau, A.: Hľadanie správnej vyváženeosti. In: Slovgas, č. 3/2008, str. 6

oblasti charakterizoval v svojom prejave šéf oceňovania a štruktúrovania kontraktov spoločnosti Gazpromexport Sergej Komlev.⁴³ V prvom rade Gazpromu podľa jeho názoru spôsobuje škody fakt, že tento balíček nijakým spôsobom nekompensuje stratu hodnoty majetku ktorý Gazprom v Európe vlastní. Ide najmä o tlak na oddelenie či odpredaj firiem, ktoré v EÚ Gazprom priamo či nepriamo vlastní. V tom je zahrnutá aj nemožnosť slobodne využívať plynovody, ktoré Gazprom spoluvlastní, tým že ich prevádzkovateľ má povinnosť poskytnúť prístup a rovnaké oceňovanie všetkým záujemcom. Jeden dodávateľ tak nesmie zabrať viac ako 50% prepravnej kapacity pokiaľ existujú iní záujemcovia o prepravu plynu.⁴⁴ Tým boli obmedzené práva spoločností s dlhodobou zazmluvnenými kapacitami na tieto plynovody a teda aj Gazpromu.⁴⁵ Ďalšie finančné straty pre Gazprom podľa Komleva plynuli z nutnosti prerokovať znovu svoje dlhodobé kontrakty na základe nových podmienok určených úniou a po tlaku odberateľov. Komlev kritizuje neochotu únie kompenzovať Gazprom za neočakávané náklady, ktoré mu so zavedením nových pravidiel vznikli. Aj preto bol od začiatku proti záväzaniu Tretieho energetického balíčka ako z jeho pohľadu čisto politicky motivovaného súboru opatrení, ktoré navyše podľa vlastnej analýzy nie je pre Európskych odberateľov ekonomicky výhodné.⁴⁶

Problém však predstavuje vyšetrowanie Európskej komisie, ktoré začala 09.09.2012 voči Gazpromu pre podozrenia z neférového rozdeľovania trhu. Komisia na základe sťažnosti Litvy z jari 2011⁴⁷ preveruje či Gazprom nezneužil svoje postavenie na trhu tým, že zmluvne zakázal predať ďalej ruský plyn, vytváral bariéry pre diverzifikáciu dodávok (zamedzenie prístupu iných dodávateľov k svojim potrubiam) a pre neférové oceňovanie (pre Gazprom kľúčová otázka dlhodobých kontraktov viazaných na cenu ropy).⁴⁸ Po prípadnom preukázaní

⁴³ KOMLEV, Sergej. Third Energy Package and its Impact on Gazprom Activities in Europe. *Gazprom Export* [online]. 18.03.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

www.gazpromexport.ru/files/komlev_speech_essen_18_03_1124.pdf

⁴⁴ MORDJUŠENK, Oľga. Kommersant, príloženie 220. *Neft i gaz*. Moskva: Kommersant, 21.11.2012.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ *Blue Fuel: Gazprom Export Global Newsletter* [online]. Russia: Gazprom Export, June 2012 [cit. 2013-03-1]. Dostupné z: www.gazpromexport.ru/content/file/bf/Blue_Fuel_June2012_FINAL.pdf

⁴⁷ Euractiv/ TASR, *Vyšetrowanie Gazpromu rozpútalo slovnú prestrelku* [online]. 12.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/vysetrowanie-gazpromu-rozpotalo-slovnou-prestrelku-019959>

⁴⁸ SARTORI, Nicolo. Istituto Affari Internazionali (IAI). *The European Commission vs. Gazprom: Issue of Fair Competition or Foreign Policy Quarrel?*. Rome: IAI Documents and Working Papers, January 2013. 13: 3. Dostupné z: <http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=157645>

viny hrozí Gazpromu pokuta od Európskej komisie vo výške 10% z obratu čiže až 5 miliárd eur. V prípade dlhodobého porušovania úniových pravidiel je to dokonca až 30%.⁴⁹

V súvislosti s vyšetrovaním bolo ďalším problémom nariadenie Európskej únie, že firmy z energetického odvetvia musia odkryť svoje účtovníctvo kontrole. Napriek prísľubu, že úniový úradníci zachovajú obchodné tajomstvo vyvolalo toto nariadenie tvrdú reakciu z najvyšších miest ruskej politiky. Vladimír Putin okamžite vydal dekrét, ktorý bráni Gazpromu poskytovať údaje Európskej komisii. Ten takúto kontrolu podriaďuje predchádzajúcemu súhlasu ruských orgánov.⁵⁰ Tvrdý odpor voči krokom Komisie vyjadril zástupca Ruska pri EK Vladimir Čižov, ktorý sa vyjadril, že: „Ide o formu konkurenčného boja, tvrdú a nečestnú“ či ruský prezident Vladimir Putin, keď povedal že: „Vyšetrovanie je pravdepodobne dôsledkom ťažkej ekonomickej situácie v eurozóne, keďže tu hovoríme najmä o východoeurópskych krajinách. Európska únia tieto štáty do veľkej miery dotuje“ či: „Zdá sa, že teraz sa niekto v Európskej komisii rozhodol, že by sme mohli časť z týchto nákladov prevziať“⁵¹ Toto vyšetrovanie aj napriek tomu, že koncom roku 2012 ešte nebolo uzavreté už malo reálny finančný dopad na Gazprom. Ten bol nútený svojim najväčším zákazníkom spätne znížiť ceny a len v prvom štvrtroku 2012 ho to stálo 1.92 miliardy eur.⁵² Za prvý polrok 2012 podľa údajom Standard and Poors stáli Gazprom tieto spätné platby až 4,4miliardy amerických dolárov.⁵³ Podľa Alexeja Gomova, generálneho riaditeľa je práve otázka cenotvorby a snaha znížiť ceny za ruský plyn hlavným motívom vyšetrovania.⁵⁴ To potvrdzuje aj analytik Gazprombanky Alexander Nazarov, ktorý navyše upozorňuje že zmluvy s Gazpromom sa už niekoľko rokov pred rokom 2012 nemenili. Pripomína, že pri

⁴⁹ Euractiv/TASR. *Vyšetrovanie Gazpromu rozpútalo slovnú prestrelku* [online]. 12.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/vysetrovanie-gazpromu-rozputalo-slovnou-prestrelku-019959>

⁵⁰ PUTIN, Vladimir. Executive order on measures protecting Russian interests in Russian legal entities' foreign economic activities. [online]. 09.11.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://eng.kremlin.ru/acts/4401>

⁵¹ EURACTIV/TASR. *Vyšetrovanie Gazpromu rozpútalo slovnú prestrelku*. [online]. 12.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/vysetrovanie-gazpromu-rozputalo-slovnou-prestrelku-019959>

⁵² Ibid.

⁵³ STANDARD & POOR'S RATINGS SERVICES. Do Recent Rulings Herald The Divorce Of Oil And Natural Gas Prices, And Who Will Benefit?. [online]. 02.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.standardandpoors.com/spf/upload/Ratings_EMEA/DoRecentRulingsHeraldTheDivorce.pdf?elq=000000000000000000000000000000, s.4.

⁵⁴ GRINKEVIČ, Vlad. Európska komisia obviňuje Gazprom z monopolizmu. *Hlas Ruska* [online]. 05.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://slovak.ruvr.ru/2012_09_05/87337438/

štvornásobne nižších cenách tieto kontrakty nevadili, ale až teraz si v EÚ spomenuli na monopolné postavenie Gazpromu.⁵⁵

Snaha preniknúť na európsky trh aj inak ako dodávateľ by mohla pre Gazprom v prípade úspechu priniesť dlhodobý zdroj zisku a pevnú pôdu pod nohami v podobe istejšej pozície na trhu. Napriek prekážkam zo strany EÚ je tento dlhodobý plán životaschopnou stratégiou ako zaistiť svoju pozíciu aj pre krízové obdobia ako to, ktoré je predmetom tejto práce. Na druhej strane v tejto oblasti Gazprom nemá z dlhodobého hľadiska vôbec nič isté a jeho budúcnosť je závislá od rady podmienok, ktoré nemá vo svojich rukách. Európska komisia už napríklad v minulosti dokázala prinútiť Gazprom, aby zmenil niektoré ustanovenia zmlúv s dodávateľmi, ktoré odporovali pravidlám spoločného trhu.⁵⁶ Kľúčová je však moc Európskej komisie (s ktorou si Gazprom nemôže tak ľahko budovať neformálne vzťahy ako s členmi niektorých národných vlád) prinútiť energetické firmy odpredať časť svojich aktív s cieľom zabrániť zneužívaniu dominantného postavenia na trhu. Na tomto princípe sa EÚ snaží v každej členskej krajine EU rozdeliť dodávateľa, prepravcu a distribútora zemného plynu.

Jedným z ďalších opatrení v snahe zaistiť si dlhodobú pozíciu v Európe je nadobudnúť skladovaciu kapacitu pre zemný plyn priamo v EU. Potreba získať tieto kapacity vznikla potom čo začalo byť jasné, že aj napriek nižšiemu odbytu v Európe nedokáže v čase vrcholu dopytu najmä pri vysokých mrazoch dodávať požadované množstvá plynu. Snaha o akvizíciu takýchto kapacít teda zapadá do širšieho zámeru budovať si imidž spoľahlivého partnera. Gazprom ku koncu roku 2011 navýšil svoje skladovacie kapacity v EHP z 1,4 miliardy metrov kubických plynu (úroveň pred krízou) na 3 miliardy. V pláne je dosiahnuť kapacitu 5 miliárd metrov kubických do roku 2015 čo by Gazpromu umožnilo nahradiť výpadky v kritických dňoch dodávkami zo zásobníkov.⁵⁷

Gazpromu sa v reakcii na krízu podarilo dosiahnuť jedno dôležité víťazstvo. Spočíva v udržaní 90% hodnoty svojich exportných zmlúv vo forme dlhodobých kontraktov viazaných na ropu (a nie na spotový trh) s doložkami o nutnosti zaplatiť za väčšinu dohodnutého

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Viz.: EU, Commission reaches breakthrough with Gazprom and ENI on territorial restriction clauses (IP/03/1345), 06 October 2003, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-03-1345_en.htm.

⁵⁷ GAZPROM. Underground Gas Storage Facilities. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/transportation/underground-storage/>.

objemu dodávok aj v prípade ich neodobrania (tzv: „take or pay“ kontrakt). Pre porovnanie nórsky Statoil v svojich zmluvách ustúpil až na objem 30% naviazaný na spotové ceny, čo pri vzťahu týchto cien medzi rokmi 2008-2012 znamená pre producentov stratu.⁵⁸ Pokiaľ by musel Gazprom svojim odberateľom podobne ustúpiť, tak by potreboval vyvieť o 22 miliárd kubických metrov (15.7% ročného objemu) zemného plynu viacej alebo adekvátne zvýšiť cenu pre dosiahnutie rovnakých tržieb. Vyjednávacia sila Gazpromu ušetrila firme každoročne zhruba 58 miliárd amerických dolárov a dá sa preto pokladať za významný úspech. Táto suma je vypočítaná z rozdielu v príjmoch, ktoré by pre Gazprom vznikli keby mal 30% svojich dodávok v rokoch 2008-2012 do Európy predávať za spotové ceny, tak ako Statoil.

Tento úspech, ale neznamená, že Gazprom nemusel niektoré ustanovenia svojich dlhodobých kontraktov zmeniť ani, že dosiahol maximálny možný zisk. Veľkí odberatelia ako E.ON, Botas či ENI si vymohli zníženie kvót pre minimálny odber. Tieto tri koncerny a Ukrajinský Naftogaz si tiež vymohli zrušenie zmluvnej pokuty za porušenie tejto kvóty a tak je nepostihnuteľné jej prípadné nedodržovanie. Navyiac si E.ON, Gdf a ENI vymohli nákup plynu nad túto minimálnu kvótu za spotové ceny.⁵⁹ To všetko sú ústupky, ktoré umožnili týmto odberateľom znížiť svoje náklady a Gazpromu obmedzili zisk.

Otázne je ako bude schopný Gazprom svoje dlhodobé kontrakty udržiavať, pretože dovozná kapacita európskych krajín budú narastať a vo svete momentálne nie je núdza o dodávateľov a prebieha konkurenčný tlak na ceny smerom nadol.⁶⁰ Dokonca sa môžu objaviť noví dovozcovia konvenčného zemného plynu. Na rok 2018 je plánovaný začiatok ťažby na gigantickom plynovom poli Šach-Deniz v Azerbajdžane, ktorý by plyn odtiaľto tiež rád vyvážal do Európy. Pravdepodobne bez prepravného kontraktu s Ruskom, čím by sa ďalej zvýšil konkurenčný boj dodávateľov.

⁵⁸ MEDVEDEV, Alexander. Profit is our top priority. [online]. 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: Gazprom.com/press/reports/2011/main-profit/, s. 2.

⁵⁹ A.KONOPLYANIK, Andrey. *Gazprom's marketing strategy in Europe...*s. 12.

⁶⁰ ERNST AND YOUNG. Shale gas in Europe: revolution or evolution?. [online]. 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/\\$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf), s. 4-9. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/\\$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf). či LEFEBVRE, Ben. U.S. natural gas prices reshaping global market. *Marketwatch.com* [online]. 12.12.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.marketwatch.com/story/us-natural-gas-prices-reshaping-global-market-2012-12-12-144851222>

Jedným z predpokladov, ktorý sa v opatreniach vedenia Gazpromu na situáciu po roku 2008 neustále opakuje⁶¹ je predpoklad, že cena hlavne ropy (na ktorú v zmluvách viažu cenu za plyn) a zemného plynu bude v budúcnosti stabilne rásť. Dokonca ešte v polovici roku 2008 hlava Gazpromu Alexej Miler v rozhovore pre Financial Times uviedol, že cena ropy na svetových trhoch čoskoro dosiahne 250 dolárov za barel.⁶² To by znamenalo aj nárast cien plynu indexovaných na ropu. Tento predpoklad bol a zostáva skôr špekuláciou (jeho vyvrátenie na konci 80tych rokov a v 90tych rokoch, keď ceny klesali, prispelo k rozpadu Sovietskeho zväzu a takmer k bankrotu Ruskej Federácie) a je potreba sa pri ňom pristiaviť. Výhľad v najväčších ekonomikách sveta totižto nie je a v posledných rokoch nebol vôbec ružový. Európska únia sa potáca na pokraji recesie, v USA je hospodársky rast minimálny a čínsky rast prudko spomaľuje (pričom politika jedného dieťaťa znižuje dostupnosť lacnej mladej pracovnej sily). Problémy majú aj iné menšie ekonomiky a najšť svetlú ekonomickú prognózu globálnej ekonomiky (ekonomický rast zvyšuje dopyt po rope a zemnom plyne a tým aj ich cenu) je blízko k nemožnému. To potvrdzuje aj posledná analýza Svetovej banky, ktorá je k rastu dopytu a cien za ropu a zemný plyn vo svete v najbližších rokoch skeptická.⁶³ Vedenie Gazpromu bohužiaľ tento svoj kľúčový predpoklad nikde nepodporuje argumentmi inak ako rastúcou populáciou vo svete, čo je samo o sebe nedostačujúce. Preto v ich oficiálnych plánoch pre pokrízové obdobie absentuje možnosť, že ceny plynu ešte nedosiahli svoje dno a môžu ďalej poklesnúť. Aj podľa optimistickejších predpovedí analytikov spotreba zemného plynu v Európe porastie do roku 2019 o maximálne 1-1,5% ročne. Ale aktuálny predpoklad medzinárodnej energetickej agentúry z roku 2011 predpokladá priemerný ročný rast dopytu v krajinách OECD len na úrovni 0,5%.⁶⁴ To by ani nemuselo vykryť pokrízový pokles dopytu. Spolu s rastúcimi objemami dovozu plynu do Európy z iných zdrojov pôsobia predpoklady Gazpromu príliš optimisticky odchylené od reality trhu.

Predstavitelia Gazpromu a ruského plynárenského priemyslu v sledovanom období často vyjadrovali predpoklad trvalého a stabilného rastu cien ropy a zemného plynu. To

⁶¹ MEDVEDEV, Alexander. Profit is our top priority...

⁶² BELTON, Catherine. Transcript: Interview with Gazprom chief. *Financial Times* [online]. 26.08.2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d974cd52-43a6-11dd-842e-0000779fd2ac.html#axzz2SQiDof2B>

⁶³ WORLD ECONOMIC FORUM. *Scenarios for the Russian...*, odstavec začínajúci Future demand for Russia's oil and gas...

⁶⁴ PALTSEV, Sergey. MIT CENTER FOR ENERGY AND ENVIRONMENTAL POLICY RESEARCH. *Russia's Natural Gas Export Potential up to 2050*[online]. 06.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/ceepr/www/publications/workingpapers/2011-012.pdf>, s. 16.

možno doložiť viacerými vyjadreniami predstaviteľov Gazpromu z rokov 2009 - 2011.⁶⁵ Hovorí o tom napríklad aj hovorca Gazpromu Sergej Kuprianov v rozhovore pre časopis ENERGO⁶⁶ keď povedal: „že pokles exportu do Európy je krátkodobý a dlhodobo sme určite optimistický“. Ceny zemného plynu po začiatku finančnej krízy dosiahli svoje dno medzi septembrom a októbrom 2009. To ako krátkodobo a najmä krátkozrako sa Gazprom o vývoji cien vyjadruje a teda pravdepodobne aj podľa toho plánuje dokladá cena plynu (podobným aj keď nie identickým vývojom prešla aj ropa) z roku 2012, kedy v apríli klesla ešte o približne 10% nižšie ako v roku 2009. Gazprom trät časť príjmov na plyne predávanom za aktuálne spotové ceny. Gazprom teda relatívne úspešne odoláva tlaku na zrušenie dlhodobých kontraktov prepojených na ceny ropy. Tomu pomáha aj to, že ceny zemného plynu zazmluvnené v dlhodobých kontraktoch sú čiastočne flexibilne oceňované a tie sa držia na svojich minimálnych možných úrovniach najmä pre lacné dodávky skvapalneného zemného plynu najmä z Kataru,⁶⁷

Koncepčný dokument ako sa vyrovnáť s možnosťou pokračujúcej ekonomickej stagnácie či dokonca recesie vo svete nie je dostupný. Možnosť, že potrvá roky a udrží ceny zemného plynu a ropy pri dne vôbec v oficiálnych plánoch Gazpromu nefiguruje. Evidentne teda podľa vedenia korporácie ide o krátkodobý jav. Pre dlhodobú prosperitu Gazpromu je potenciálne ničujúce podceňovanie konkurencie zo stranu dovozcov skvapalneného plynu do Európy. Podľa vyjadrení predstaviteľov koncernu „nepredstavuje pre Gazprom hrozbu“.⁶⁸ Taktiež podceňujú možnosti vytvorenia globálneho obchodu s ním ako nereálne pretože vyžadujú budovanie kapacít pre skvapalňovanie, terminály pre regazifikáciu, námornú flotilu tankerov a tie sú zatiaľ „neexistujúce.“⁶⁹ Podcenenie potenciálu dovozov skvapalneného plynu do Európy môže mať pre Gazprom ďalekosiahle negatívne následky. Objednávky na nové tankery rastú, niekoľko vývozcov už vytvorilo kapacity na skvapalňovanie. Ide nielen o Katar, ale aj Jemen, Alžírsko, Trinidad a Tobago, Nigériu, Spojené Arabské Emiráty a ďalšie štáty, ktoré môžu potenciálne vyvážať plyn do Európy a aj tak robia. Vývozné licencie sa

⁶⁵ Ibid. Strana 16.

⁶⁶ KUPRIANOV, Sergej. Tretí energetický balík môže spomaliť investície: Energie-portal.sk. [online]. 02.05.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.energie-portal.sk/Dokument/sergej-kuprianov-treti-energeticky-balik-moze-spomalit-investicie-101458.aspx>

⁶⁷ HAJTUN, Aleksej Davidovič. Gazprom na glinjaných nogach: Rekonstrukcija gazovoj otrasli v Rossii nedopustimo zatjagivajetsja: Centr energetičeskoj politiki Instituta Evropy RAH]. 2012 [cit. 2013-03-01]. s. 1.

⁶⁸ PETROVA, Nadežda. „Gazprom o molnii“. *Kommersant*. 10.09.2012. Odstavec začínajúci: A na vse voprosy o slancevom gaze v Gazprome do sich por otvečajut...

⁶⁹ Ibid.

udeľujú už aj v USA a Kanade a cieľom má byť takisto trh EÚ. Len za rok 2011 si podali potenciálny vývozci v USA žiadosť o vývozné licencie s celkovou kapacitou 1.5 miliardy kubických metrov. Toto tempo však v roku 2012 ešte narastalo. Len v Auguste 2012 boli zadané žiadosti na ďalších 2.2 miliardy metrov kubických kapacít na vývoz.⁷⁰ Za prvý polrok 2012 spadli ceny za jeden kubík plynu v USA v priemere až na 85 dolárov. Pritom len v Rusku za to isté obdobie. Gazprom dodával priemerne za 115 dolárov, a to za regulované, štátom určené ceny.⁷¹ Pri takýchto cenách je americký zemný plyn na európskom trhu potenciálne konkurencieschopný. Gazprom nástup trhu so skvapalneným zemným plynom nielenže nezachytil, ale aj podceňuje možnosti ostatných. To do určitej miery diskredituje perspektívu niektorých jeho investičných projektov v Európe, ale najmä prognóz pre svoj vlastný vývoz a cenovú politiku. Pre dlhodobú prosperitu koncernu bude nutné tento postoj prehodnotiť a prijať zodpovedajúce opatrenia v reakcii na ďalší vývoj, ktorý pre Gazprom nevyzerá priaznivo.

S tým súvisia pochybnosti o ekonomickom význame stavby druhej vetvy potrubia plynovodu Nord Stream a výstavbe plynovodu South Stream, ktorá začala ku koncu roku 2012. Oba projekty budú dohromady stáť približne 60 miliárd eur. Po ich dostavbe bude vývozná kapacita prevyšovať dopyt o 100 miliárd kubických metrov zemného plynu. V percentuálnom vyjadrení ide o 66% percentnú nadbytočnú kapacitu (oproti vývozu Gazpromu do Európy za rok 2011 v objeme 150 miliárd metrov kubických). Pritom aj súčasný objem zazmluvnených kontraktov je možné udržať iba ak nepríde k ďalšiemu zníženiu dopytu po plyne v Európe (V roku 2011 prišlo k desať percentnému zníženiu dopytu v Európe). Mnoho nezávislých analytikov tak pochybuje o schopnosti Gazpromu naplniť tieto nové kapacity.⁷² Gazprom síce už teraz miestami znižuje prepravu plynu cez Ukrajinu o polovicu⁷³, ale úplne zastaviť tranzit cez ňu nemôže. Deklarovaná snaha premiestniť dodávky do Európy na plynovod, ktorý ide cez Bielorusko či Baltické more, ale z finančného hľadiska neprináša žiadny prospech. V neposlednom rade Ukrajina odoberá pre svoju vnútornú spotrebu

⁷⁰DETWILER, Peter Kelly. U.S. Natural Gas Exports Poised For Takeoff. *Forbes* [online]. 11.08.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2012/11/08/us-natural-gas-exports-poised-for-take-off/>

⁷¹ Petrova Nadežda, „Gazprom“ i molnii...

⁷² Viz. Napr. EURACTIV.CZ. Samotný plynovod pozici Gazpromu nezajistí, říká expert. [online]. 10.10.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/samotny-nord-stream-pozici-ruskeho-plynu-v-evrope-nezajisti-rika-odbornik-010304>

⁷³ BELIKOV, Dmitrij. „Gazprom“ sdělal chod tranzitom. *Kommersant* [online]. 02.04.2012 [cit. 2013-03-01].

v posledných rokoch plyn za ceny približujúce sa tým, za ktoré dodáva Gazprom plyn do Európy. Odpadá tým jedna z hlavných príčin minulých sporov Ukrajiny a Gazpromu a jeden z hlavných dôvodov stavby plynovodov Nordstream a Southstream.

Nielen, že Gazprom nedokáže naplniť novo budovanú vývoznú kapacitu do Európy, ale otázky vyvoláva aj jeho schopnosť udržať produkciu na súčasnej úrovni. Z analýzy Christopa Paillarda, hlavy oddelenia výskumu priemyselných a technologických trendov francúzskeho ministerstva obrany⁷⁴ vyplýva, že Gazprom môže mať v najbližších rokoch problém dodržať podpísané objemy dodávok do EÚ. Paillard síce nevedel, že príde hospodárska kríza a pokladal v roku 2007 tento problém za nanajvýš aktuálny, ale jeho štatistika svedčí o tom, že aj pokrízový dopyt EÚ na úrovni okolo 150 miliárd metrov kubických je na hranici súčasných vývozných možností Gazpromu. Prípadné navýšenie dopytu by teda muselo kompenzovať zvýšenie produkcie.

Investície do nových potrubí sa javia z ekonomického hľadiska ako nadbytočné. Miesto toho aby Gazprom v súlade so svojim deklarovaným zámerom investoval do diverzifikácie svojich odberateľov⁷⁵ míňa miliardy na kapacity, ktoré nemôže naplniť.

3.2. Vývozná stratégia Gazpromu.

Ako jednu z hlavných firemných stratégií prosperity do budúcnosti deklaruje Gazprom geografickú diverzifikáciu svojich odberateľov, vstup na nové trhy a vstup na novo sa tvoriaci globálny trh so skvapalneným zemným plynom. Gazprom však napriek tomu, že technológia skvapalňovania zemného plynu existuje už dlho a v posledných rokoch zažíva obrovský rozmach je v tejto oblasti dodnes marginálny účastník trhu. Disponuje iba jediným terminálom v prevádzke na ostrove Sachalin. Jeho kapacita pri plnom využití môže dosiahnuť cca. 2.3 miliardy kubických metrov zemného plynu ročne. To je v porovnaní s celkovým exportom Gazpromu stále zanedbateľné. Ťažbu bridlicového plynu považuje Gazprom pre Rusko za nereálnu najmä pre nedostatok vlastných konvenčných zásob. Plánuje sa jedine ťažba bridlicovej ropy so začiatkom okolo roku 2021 v oblasti Západného Sibíru.⁷⁶

⁷⁴ PAILLARD, Christoph. *Gazprom, the Fastest Way to Energy Suicide...*

⁷⁵ O tomto zámere podrobnejšie v nasledujúcej sekcii.

⁷⁶ IŠMUHAMMETO, Farit. Slancevaja neft dľa Gazproma. 29.10.2012.

Stratégia Gazpromu na východe okrem nedostatočných výrobných a exportných kapacít naráža hlavne na neochotu Číny odoberať plyn za ceny, ktoré platia v Európe a za rovnakých podmienok kontraktu. Okrem toho sa Gazprom nešťastne zamotal do územného sporu Vietnamu s Čínou, keď si vietnamské územie, kde má pridelenú licenciu na ťažbu, začala nárokovať Čína. Čínska štátna firma SIOOS ponúka licenciu na územie, ktoré už Vietnam prideliť Gazpromu. Ten si ale nemôže dovoliť veľmi ustupovať, pretože by mohol ohroziť významné ekonomické vzťahy Ruska s Vietnamom, medzi inými kontrakt na dieselové ponorky za 2 miliardy amerických dolárov. Výsledkom môže byť len ďalšia komplikácia dohody s Čínou o dodávkach ruského zemného plynu alebo strata príležitostí vo Vietname a tým aj celkové sťaženie diverzifikačnej stratégie Gazpromu.⁷⁷

Veľký problém pre Gazprom predstavoval od roku 2008 projekt na rozvoj ťažby na poli Štokman v Barentsovom mori. Plánovaný bol aj terminál na skvapalňovanie a vývoz zemného plynu. Avšak plán vyvážať odtiaľ zemný plyn do USA sa po objavení zdrojov priamo tam a globálnom náraste ponuky stal nerentabilným. Jeho poloha zároveň vylučuje efektívnu možnosť presmerovať vývoz do Ázie. Šokujúco však dcérska spoločnosť Gazpromexport na svojej webovej stránke stále uvádza ako hlavný cieľ vývozu Severnú Ameriku.⁷⁸ Avšak spomínaná zmena na svetovom trhu odložila realizáciu projektu na niekoľko rokov do budúcnosti a prevádzka skvapalňovacieho terminálu bola v pláne najskôr od roku 2017.⁷⁹ Z projektu ale vystúpil nórsky partner Statoil a účasť francúzskeho Total je tiež neistá. Napriek tomu tlačí Vladimír Putin vo svojich vyjadreniach na jeho realizáciu. Naopak oficiálni predstavitelia Gazpromu hovoria, že podrobnosti k začatiu prác nebudú skôr ako v roku 2014.⁸⁰ V druhej polovici roku 2012 sa dokonca vyjadrili, že realizácia projektu Štokman sa odkladá na neurčito.⁸¹ Ďalšie projekty Gazpromu na vývoz skvapalneného zemného plynu sú ešte v rannejších štádiách rozvoja.

⁷⁷ BELIKOV, Dimitrij a Oľga MORDJUŠENKO. „Gazprom“ okazaľsja na spornom šelfe“ Kitaj pretendujet na učastki, uže rozdannyje Vetnamom. 29.06.2012.

⁷⁸ LNG. GAZPROM EXPORT. LNG [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazpromexport.com/en/strategy/lng/>

⁷⁹ TCE: *The Chemical Engineer* Gazprom delays Shtokman start-up. [online]. 03.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/48990196/gazprom-delays-shtokman-start-up>

⁸⁰ MORDJUŠENKO, Oľga. Illuzija projekta: Cud'ba Štokmana stanovitsja vsje meneje opredel'noj. *Kommersant* . 27.12.2012.

⁸¹ OGI EDITORS. *Oil and Gas Journal* : Gazprom: Shtokman project on indefinite hold [online]. 30.08.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.ogi.com/articles/2012/08/gazprom-shtokman-project-on-indefinite-hold.html>

Gazprom v najbližších rokoch nemá možnosť vytvoriť z vývozov skvapalneného zemného plynu alternatívny zdroj príjmov voči tradičným vývozom do Európy. Projekt Sachalin 2 je na to príliš malý, projekt Štokman bol odložený a v najbližších rokoch žiadny iný dokončený nebude. Od rozvoja takýchto projektov v Rusku odradzujú aj globálne ceny, ktoré sú na hranici rentability aj pre zahraničné firmy. Tak isto prepravné vzdialenosti v Rusku a vzdialenosť Ruska od potenciálnych odberateľov by predstavovala konkurenčnú nevýhodu (pri uvážení, že na ruskom ďalekom východe nie sú zatiaľ dostatočne rozvinuté ani kapacity na ťažbu).

4. Stabilizačné opatrenia v Rusku

Reakcia Gazpromu na hospodársku krízu v Európe je široká a súvisí s širšou potrebou premeniť a zefektívniť svoju prevádzku. Snaha zachovať si ziskovosť sa prejavuje tak navonok pri jednaniach s európskymi odberateľmi a ich politickou reprezentáciou ako aj vnútorne. Dolieha na neho potreba rozvíjať stále kapitálovo náročnejšie ložiská, čelí tvrdej regulácii štátu, ktorý určuje kvóty dodávok za pre Gazprom nevýhodné, regulované ceny a vplýva na celkový chod firmy. Ďalej sa objavuje nová konkurencia, ktorá tlačí na zmenu pre Gazprom výhodnej legislatívy a vytvára konkurenciu na domácom trhu. Na druhú stranu má Gazprom niekoľko zásadných výhod ako napríklad monopol na prepravné potrubia či na export. Snaha vysporiadať sa s týmito vnútornými faktormi je rovnako dôležitá ako exportná politika koncernu. Gazprom sa mení a adaptuje na nové prostredie v Európe aj doma a hľadá odpovede na výzvy najbližších rokov a desaťročí.

V prvom krízovom roku, ako bolo uvedené v úvode, vyviezol Gazprom do Európskeho hospodárskeho priestoru 162 miliárd metrov kubických zemného plynu. Podľa údajov experta oxfordského energetického inštitútu Jamesa Hendersona je však v hospodárení Gazpromu nemenej dôležitý vnútorný trh Ruskej Federácie. V Rusku Gazprom dodáva až okolo 400 miliárd kubických metrov zemného plynu.⁸² Gazprom dlhodobo pod tlakom vlády tieto vnútorné dodávky dotuje (v roku 2011 bola cena pre domáci trh stále 3,1 krát nižšia ako

⁸²HENDERSON, James. Domestic Gas Prices in Russia - Towards Export Netback?. *The Oxford Institute for Energy Studies*. November 2011. Strana 3.

exportné ceny pre Európu)⁸³ a straty z domácich tržieb bolo nutné kompenzovať zo ziskového vývozu. Podľa analýzy Organizácie pre spoluprácu a rozvoj v Európe je v ekonomickom záujme ruskej vlády odstrániť dotácie pre energie na domácom trhu. Toto dotovanie spôsobuje obrovské plytvanie plynom a znevýhodňuje iné, šetrnejšie zdroje energie. Postupné zvyšovanie cien by teda malo za následok snahu firiem o úspory a väčšiu efektivitu, čo by mohlo pomôcť ekonomike ako celku.⁸⁴ Gazprom by tak mohol zdvihnúť domáce ceny na úroveň, ktorá by pokryla náklady s primeraným ziskom. Ako protitlak však pôsobí politická citlivosť cien za energie a s tým súvisiaca neochota ruskej vlády podnikat kroky, ktoré by ich mohli zvýšiť.⁸⁵ a prípadné negatívne dôsledky ich rýchleho rastu na ekonomiku.

Ruská vláda už v roku 2006 autorizovala postupný rast cien na úrovni 15-27% ročne s cieľom dosiahnuť vyrovnanie domácich cien s exportnými. Problém pre Gazprom predstavuje najmä fakt, že regulácia cien sa týka iba jeho dodávok. Ruská vláda určuje kvóty pre jednotlivé podniky, ktorým potom musí Gazprom dodať plyn za regulovanú cenu. Jeho konkurenti ako napríklad Novatek alebo ropné koncerny môžu plyn predávať za vyššie trhové ceny, čím sa dostávajú do výhody.

Gazpromu sa v období po vyhlásení postupného, ale relatívne prudkého rastu cien ruskou vládou v roku 2006 nepodarilo presadiť aby sa toto tempo rastu dodržovalo. Kvóty na dodávky jednotlivým podnikom sú stále ruskou vládou každoročne určované. Dosiahnutie ziskových tržieb za predaj zemného plynu na domácom trhu sa teda posunulo do budúcnosti bez možnosti odhadnúť či ruská vláda svoj plán dosiahnutia parity cien dodrží. V roku 2012 dokonca ruské ministerstvo energetiky posunulo odhad dosiahnutia parity z roku 2015 na rok 2021.⁸⁶

Jednou z ďalších motivácií Gazpromu pre zvýšenie domácich cien je uvedomenie si potreby rozvoja drahších a odľahlejších nálezísk v budúcnosti. Podľa výpočtov z ruskej

⁸³ GAZPROM. *Gazprom in Foreign Markets* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://eng.gazpromquestions.ru/?id=4>, s. 2.

⁸⁴ OECD. *Economic Surveys RUSSIAN FEDERATION: Overview*. [online]. DECEMBER 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/eco/49207915.pdf>, s. 14.

⁸⁵ Boute, Anatole, Willems Patrick, Rustec: *Greening Europe's energy supply by developing Russia's renewable energy potential*, IFC Russia Renewable Energy Program (The World Bank Group) 2011, s. 15.

⁸⁶ РОССИЙСКОЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО. *Minenergo: Jaroslávskij ekonomičeskij forum*. [online]. 06.12.12 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://rosenergo.gov.ru/upload/06_12_12_REA.pdf, odstavec začínajúci: *Между тем по данным Minenergo...*

energetickej stratégie z roku 2007 budú kapitálovo náročné a fyzicky odľahlé zdroje napríklad na polostrove Jamal či v Barentsovom mori tvoriť v roku 2030 až polovicu jeho produkcie. Spolu so zmenami na európskom trhu a neistotou zachovania dlhodobých kontraktov pri vysokých cenách tak vzniká jasná potreba získať kapitál z domácich tržieb. To znamená nutnosť úspešného tlaku na rozhodujúcich predstaviteľov vlády a prezidenta aby zrušili kvóty dodávok a zvýšili cenu, ktorú si Gazprom za svoje dodávky môže účtovať.

4.1. Konsolidačné opatrenia a plán rozvoja Gazpromu v Rusku.

Vedenie Gazpromu sa rozhodlo premeniť zaužívané modely správy v koncerne s cieľom ďalej znížiť náklady a konsolidovať pozíciu spoločnosti v Rusku. Táto snaha vyplýva z už rozoberanej ťažkej situácie na svojom hlavnom trhu v Európe po nástupe hospodárskej krízy kde od roku 2008 Gazpromu klesá dopyt a musí čeliť novým konkurentom v podobe dovozcov LNG. Vyvinul sa tým tlak na hospodárske výsledky koncernu. Okrem konsolidácie Gazprom začal aplikovať stratégiu na zvýšenie príjmov s cieľom dosiahnuť udržateľnú ziskovosť z činností na domácom trhu. Opatrenie v rámci tejto stratégie sa dajú rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Redukcia dlhu

Vedenie Gazpromu po začiatku krízy v Európe zatiahlo vlastnú „dlhovú brzdu“. V druhej polovici roku 2011 znížili celkový dlh na 45 miliárd amerických dolárov, čiže približne toľko isto ako ročné tržby z exportu. Kľúčovým indikátorom je však dlh v pomere k celkovému majetku, ktorý bol v roku 2011 na úrovni 20,36%.⁸⁷ To je v porovnaní s inými medzinárodnými korporáciami veľmi nízke a akceptovateľné číslo. Pre porovnanie korporácie z najvýznamnejšieho akciového indexu v USA: S&P 500 majú dlhodobu priemerne dlh v pomere okolo 100% majetku.⁸⁸ Pri tom treba spomenúť, že Gazprom má priamy prístup k úverom cez ruské banky ako napríklad Gazprombank, v ktorých je akcionárom s právom veta. To uľahčuje jeho úverové financovanie v porovnaní s korporáciami inde vo svete.

⁸⁷ GAZPROM OAO. Financial Times: GAZP:MCX. [online]. Dostupné z: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=GAZP:MCX>

⁸⁸ Debt Equity Ratio: Accounting Simplified. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://business-accounting-guides.com/debt-equity-ratio/>

- Zmena vo financovaní projektov

Energetické odvetvie je všeobecne známe ako jedno z najviac kapitálovo náročných. Gazprom v posledných rokoch rozvíja spoluprácu aj so zahraničnými partnermi na svojich najväčších projektoch s cieľom túto záťaž rozložiť. Podľa vlastných údajov Gazpromu sa táto metóda spoločného financovania použila na veľkých projektoch v celkovej investičnej hodnote 17,8 miliardy amerických dolárov. Ku koordinácii financovania a zefektívneniu investičného plánovania vznikla v roku 2011 dcérska firma „Gazprom Investprojekt“ ktorá má na starosti len túto agendu. V súčasnej dobe sa táto metóda implementuje v rámci niekoľkých projektov na území Ruskej federácie, ale hlavne sa s ňou ráta pri výstavbe plynovodu Southstream.⁸⁹

- Zmena v organizačnej štruktúre koncernu

Spoločne so zmenami vo finančnom plánovaní sa Gazprom snaží zvýšiť efektivitu decentralizáciou. V posledných rokoch zriadil koncern niekoľko dcérskych spoločností, ktoré preberajú zodpovednosť za plnenie zadaných úloh na lokálnej úrovni.

Jednou z viacerých takých firiem je „Gazprom Pererabotka“ založená v roku 2007. Tá dostala do správy aktíva v troch subjektoch Ruskej Federácie.⁹⁰ Spravuje niekoľko spracovateľských závodov, operačné centrum a prebrala za ne zodpovednosť. Podobných dcérskych firiem vzniklo v Rusku v posledných rokoch niekoľko. Táto decentralizačná činnosť presúva manažment záležitostí, ktoré si nevyžadujú strategické rozhodnutia na lokálnu úroveň s cieľom zvýšiť efektivitu hospodárenia. Celkovo len v Rusku existuje okolo 60 spoločností, ktoré sú 100% vlastnené Gazpromom a viaceré z nich bolo vytvorených práve pre lokálnu správu aktív.⁹¹

- Viac kontraktov so zúčtovaním v rubľoch.

Jedným z ďalších konsolidačných opatrení je snaha znížiť transakčné náklady na menových trhoch a odstrániť kurzové riziko. Tak ako väčšina medzinárodných korporácií aj Gazprom má príjmy v mnohých zahraničných menách. V jeho prípade to činí až 60%.

⁸⁹ KRUGLOV, Andrey. Ability to Withstand Crises. *Gazprom* [online]. 27.12.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/press/reports/2011/kruglov-stability/>

⁹⁰ Jamalsko-Nenetský autonómny okruh, Chanty-mansijský autonómny okruh a republika Komi.

⁹¹ Napr. Irkutskgazprom, Kavkaztransgaz, Mostransgaz, Novyj Urengoj Gazhimik, Orenburg Gazprom, Permgastranz a iné

Špecifický je ale v tom, že až 80% nákladov má v ruských rubľoch. Vedenie firmy sa teda rozhodlo v roku 2011 ako jedno z mnohých konsolidačných opatrení zvýšiť tento pomer v prospech ruskej meny. Prvý veľký kontrakt bol takto podpísaný v Decembri 2011 s ukrajinským Naftogazom, ktorý časť plynu platí miesto amerických dolárov v rubľoch.

- Znižovanie neinvestičných každodenných nákladov.

Možnosť Gazpromu znížiť svoje náklady je limitovaná ich charakterom. Podľa vlastných údajov predsedu oddelenia financií a ekonomiky Andreja Kruglova až 69% nákladov sa nedá znížiť zefektívnením manažmentu firmy (sem spadá produkcia a preprava plynu, dane, provízie, odpisy majetku atď).⁹² Z vyjadrení predstavenstva vyplýva, že Gazprom od roku 2009 znížil svoje náklady na činnosti ako tvorba rozpočtu, chod firmy, nákup služieb a produktov. Avšak bohužiaľ reálny výsledok týchto snáh nie je kvantifikovaný a preto ich efektivitu nemožno posúdiť.

- Expanzia na trh s elektrinou

V snahe získať dodatočný zdroj príjmov mimo vysoko regulovaného ruského trhu s plynom sa Gazprom v rokoch 2008-2012 snažil preniknúť hlbšie do potenciálne ziskového trhu s elektrinou. Tam na rozdiel od domáceho trhu s plynom nemusel Gazprom distribuovať časť dodávok na príkaz vlády za nerentabilné ceny. Podľa štúdie medzinárodnej energetickej agentúry sa približne 49% elektrickej energie v Rusku stále vytvára zo zemného plynu.⁹³ Trh s ňou momentálne prechádza dereguláciou a to predstavuje pre Gazprom jedinečnú príležitosť zvýšiť svoje príjmy. Má totiž konkurenčnú výhodu v možnosti dodávať si palivo len za náklady. V posledných rokoch sa Gazprom v súlade s touto motiváciou stal najväčším výrobcom elektrickej energie v Rusku. Dosiahnuť sa to podarilo najmä cez sériu akvizícií a účasti na privatizácii v elektrárňach. V Auguste 2011 sa Gazprom spojil s energetickou firmou IES Holding, kde získal 75% podiel a bude ovládať vyše 50 Gigawatov produkcie, čiže okolo 25% ruského trhu.⁹⁴

Firma tiež investuje do modernizácie svojho portfólia plynových a uhoľných elektrární s cieľom zvýšiť energetickú efektivitu spaľovania. Podľa vlastných slov sa zvýšila efektivita

⁹² KRUGLOV, Andrey. Ability to Withstand Crises..., s. 6.

⁹³ INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. RUSSIA ENERGY SURVEY 2002. [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/russia_energy_survey.pdf, s. 125.

⁹⁴ HENDERSON, James. Domestic Gas Prices in Russia - Towards Export Netback? S. 26.

spaľovania až o 50% a tým aj profit.⁹⁵ Gazpromu sa teda podarilo od nulových tržieb v predkrízovom období dosiahnuť tržby približne 10 miliárd amerických dolárov v roku 2010 (čiže skoro polovicu z domácich tržieb za plyn).⁹⁶ To predstavuje obrovský úspech pre firmu v diverzifikácii príjmov a rizík trhu s plynom a je to dlhodobým krokom k dosiahnutiu finančnej stability.

4.2. Ďalšie zdroje potenciálnych úspor a príjmov

Jedným z dôležitých opatrení, ktoré by mohol Gazprom v snahe zvýšiť svoju efektivitu a ziskovosť urobiť je zbaviť sa sponzorských a reklamných projektov, ktorých ekonomický efekt je ak nie sporný, tak aspoň veľmi ťažko merateľný. Firma rokuje o sponzoraní európskej ligy šampiónov UEFA vo futbale v odhadovanej hodnote 40 miliónov eur za rok. Gazprom sa účastní ako partner olympijských hier v Soči na výstavbe objektov. Odhadované náklady Gazpromu na toto partnerstvo sú až 100 miliárd ruských rubľov. Ďalšou aktivitou koncernu je kontrolný podiel vo futbalovom klube Zenit Petrohrad, ktorý ho stojí aspoň 100 miliónov amerických dolárov ročne. Gazprom taktiež cez dcérske spoločnosti ovláda hokejový klub SKA Petrohrad, ktorý ho stojí jednu miliardu rubľov ročne. Gazprom sponzoruje aj klub Avangard Omsk rovnakou sumou. Od roku 2007 je tak isto sponzorom nemeckého futbalového klubu Schalke 04 Gelsenkirchen za 20 miliónov eur ročne.⁹⁷ Sama o sebe síce žiadna z týchto aktivít Gazprom finančne neohrozuje, ale spolu ide o každoročný výdavok 184,5 miliónov eur z roku 2011 a spomínaných približne 2,5 miliardy eur na výstavbu v Soči. To už nie je zanedbateľná suma a zahrnuté do nej sú len najväčšie sponzorské projekty. Po zahrnutí množstva menších sponzorských aktivít by táto suma ešte narástla.

Jednou z iniciatív Gazpromu, ktorá by mohla z dlhodobejšieho hľadiska priniesť osoh, je snaha propagovať zemný plyn ako palivo pre automobily a vybudovať k tomu zodpovedajúcu infraštruktúru. V Petrohrade a Leningradskej oblasti už je, alebo v blízkej

⁹⁵ BOARD OF DIRECTORS REVIEWS GAZPROM'S MARKETING POLICY AMID GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS. Press release: Gazprom.ru. [online]. 26.01.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/press/news/2010/january/article75486/> Strana 2.

⁹⁶ GAZPROM BOARD OF DIRECTORS. OAO Gazprom's 2006-2010 annual reports. [online]. 2006-2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/reports/2010/>

⁹⁷ KABANO, Arnold. Liga gazovych čempionov: „Gazprom“ možet stať sponzorom ligi čempionov UEFA. *Kommersant*. 04.06.2012.

dobe bude okolo 30 čerpacích staníc pre autá s pohonom na zemný plyn. Gazprom dokonca začal s vtedajšou guvernérkou Petrohradu Valentinou Matvienko rokovať o transformácii verejnej dopravy v Petrohrade na plynový pohon. V súčasnosti sa predpokladá, že okolo 50 až 60 tisíc automobilov v Petrohrade je poháňaných zemným plynom. Z celkového počtu 1,6 milióna je to síce málo, ale trvalejší nárast popularity tohto druhu pohonu by mohol pre Gazprom predstavovať dodatočný zdroj príjmov. Ide však o veľmi dlhodobý a neistý proces. Náklady na čerpaciu stanicu s plynom sú o 30% vyššie ako na bežnú benzínovú a návratnosť takejto investície je minimálne 8-10 rokov.⁹⁸ Najviac ale brzdí rozvoj stále riedka sieť týchto staníc v Rusku.

Gazprom v snahe zaistiť si príjmy pristúpil v Rusku k doposiaľ nevídanému kroku. Koncern začal tvrdo trestať neplatičov či zákazníkov so zlou platobnou disciplínou. Medzi najväčších odberateľov plynu patria v Rusku teplárne, ktoré väčšinou fungujú na zemný plyn. Len v Moskve a Moskovskej oblasti v posledných rokoch ich dlžoby voči Gazpromu narastajú každoročne o 7 až 13 miliárd ruských rubľov.⁹⁹ Koncern pristúpil k vypnutiu dodávok pre neplatičov. Síce vždy až po vykurovacej sezóne a len do zimy, ale aj tak je odstavenie tak kľúčových a pre verejnosť citlivých podnikov ako teplárne veľmi prísne opatrenie. Z týchto krokov sa javí neochota koncernu naďalej dotovať ruské podniky a prevádzky. Táto situácia ale svedčí aj o tom, že si to Gazprom čím ďalej tým menej môže dovoliť. Podľa vyjadrení dcérskej firmy „Gazprom mežregiontranzgas“ zašla situácia s dlžníkmi v Moskve tak ďaleko, že firma ani nemala na zaplatenie dodávok od materského Gazpromu.¹⁰⁰ Situácia s neplatičmi sa opakuje každoročne a perspektíva na jej vyriešenie je nejasná. Riešenie si určite ešte vyžiada roky a musí ísť ruka v ruke s celkovým zlepšením podnikateľského prostredia.

5. Záver :Hodnotenie stratégie Gazpromu a výhľad do budúcnosti

Z analýzy v tretej kapitole vyplýva, že udržanie dlhodobých kontraktov naviazaných na ropu sa síce dá pokladať za úspech, ale aj napriek tomu sa počas sledovaného obdobia

⁹⁸ GASNIKOVA, Vlada. Benzin razbavljat gazom. *Kommersant*. 24.12.2012

⁹⁹ BELIKOV, Dmitrij. „Gazprom“ otključivajet Moskovskij region. *Kommersant*. 12.03.2012.

¹⁰⁰ Ibid.

objem vývozu a tržby z exportu do Európy znižovali. Tento fakt nezmenila ani rozširujúca sa sieť dcérskych firiem, ktorým v rozvoji bráni regulačný tlak EÚ ani navýšenie skladovacej kapacity v krajinách EHP. Tretí energetický balíček sa postupne stal v rokoch 2008-2012 stále väčším a väčším bremenom. Svedčí o tom aj vyšetovanie Európskej komisie k otázke zneužitia dominantného postavenia na trhu.

Gazprom v sledovanom období nedokázal vytvoriť nové kapacity pre vývoz skvapalneného zemného plynu. Čelil fiasku obrovského projektu ťažby na poli Štokman, ktorý mal byť určený na vývoz do Spojených štátov amerických. Gazprom tento projekt nedokázal prispôbiť novým podmienkam na svetovom trhu a nájsť spôsob jeho úspešnej realizácie. To sa nepodarilo aj napriek tomu, že podľa vlastných predpokladov bude dopyt po plyne vo svete stúpať.

Dokončenie výstavby plynovodu Nordstream a začiatok stavby plynovodu Southstream sú veľmi ťažko ekonomicky obhájiteľné. Vytvorí sa tak nadbytočná kapacita, ktorú Gazprom nedokáže naplniť. Z časti kvôli vlastným obmedzeniam ťažobnej kapacity, ale hlavne pre chýbajúci dopyt v Európe.

Štvrtá kapitola dokladá, že za posledné roky sa napriek deklarácii ruskej vlády nepodarilo pre Gazprom dosiahnuť dostatočné zvýšenie domácich tarífou za plyn. Nepodarilo sa ani zrušiť štátom priradené kvóty na dodávky plynu priemyselným podnikom za dotované ceny na vrub Gazpromu. Od roku 2008 nedošlo k tak významnému pokroku v rozvoji zdrojov na ruskom ďalekom východe, ktorý by vytvoril reálnu alternatívu exportu do Európy a znížil závislosť Gazpromu na týchto príjmoch. Gazpromu sa nepodarilo ani vyriešiť problém s neplatičmi či vytvoriť veľký dopyt po zemnom plyne ako motorovom palive. Otázne zostáva či je udržateľné pri takto veľkých výzvach ktorým koncern čelil a čeliť bude sponzorovať stovkami miliónov eur športové kluby či ligu majstrov UEFA.

Napriek týmto neúspechom na domácom trhu sa Gazpromu podarilo stabilizovať svoj dlh, či prijať opatrenia na zefektívnenie prevádzky. Preniknutie na trh s elektrinou dáva Gazpromu možnosť získať dodatočný, významný zdroj príjmov, ale nerieši problémy pre koncern kľúčovej ťažby a predaja zemného plynu. Podľa vlastných slov príjmy z predaja plynu v Rusku stačia Gazpromu len na pokrytie 40% nákladov na stavbu nových a údržbu starých

plynovodov v Rusku.¹⁰¹ Zvyšná časť sa musí kompenzovať zahraničnými príjmami. Gazprom začína strácať aj kľúčovú podporu na politickej scéne. Firma pravdepodobne nedokáže zabrániť, aby sa o ťažobné práva na nové polia uchádzali čím ďalej, tým viac nezávislí producenti.¹⁰²

Z analýzy v tejto práci vyplynulo, že napriek niekoľkým úspechom Gazprom v posledných rokoch nenašiel úspešné riešenia na výzvy, ktoré priniesla hospodárska kríza. Bez jasného riešenia stále ostáva aj väčšina dlhodobějších problémov koncernu. Stratégia Gazpromu vychádzala z mylného predpokladu svojich možností vyvážať do USA. V strategickom plánovaní koncernu tiež aspoň navonok absentuje možnosť, že dopyt po zemnom plyne a jeho ceny môžu ešte poklesnúť. Nejasný ostáva aj rozvoj nových ložísk v Rusku a schéma jeho financovania. Výsledok analýzy v tejto práci neumožnil vyvrátiť tézu z ktorej vychádzala v úvode.

Gazprom v krátkodobom a strednodobom výhľade piatich až desiatich rokov čaká veľmi ťažká úloha. Všetky kroky, ktoré Gazprom vo svojej stratégii do budúcnosti deklaruje, zaberú ešte roky k realizácii. Zväčšiť objem vývozu do Ázie a uchytiť sa na novo sa vytvárajúcom svetovom trhu so skvapalneným zemným plynom je v najbližších rokoch pre koncern nereálne. Gazprom síce buduje vývozné kapacity vo Vladivostoku a začal stavbu potrubia Sachalin-Chabarovsk-Vladivostok, ale miesto prioritného rozvoja ťažby na ruskom ďalekom východe topí miliardy dolárov v stavbách Nord Streamu a South Streamu, ktoré kapacitne spolu s existujúcou infraštruktúrou ďaleko prevýšia jeho ťažobné možnosti.¹⁰³ Snaha obísť problémovú Ukrajinu je tak platená podinvestovaním iných projektov. Neochota Kremľu dodatočne zvýšiť domáce cenové tarify¹⁰⁴ znamená, že Gazprom naďalej ostane závislý na príjmoch z Európskeho trhu, kde musí čeliť rastúcemu tlaku novej konkurencie a stagnujúcemu dopytu po zemnom plyne.

Snaha dostať sa cez akvizície a dcérske firmy v Európe priamo k distribúcii vyzerať po prijatí tretieho energetického balíčka v EÚ stále nereálnejšie. Veľmi dobrý ekonomický zámer

¹⁰¹ BELIKOV, Dimitrij. „Gazprom“ ostavili bez povýšenijsa, Premer velel mohopolii iskať vnutrenie rezervy. *Kommersant*. 26.03.2012. Odstavec začínajúci „Glava FAS Igor Artemev zaveril“

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ MORDJUŠENK, Oľga. „Ňeft i gaz“.: Priloženie 220. *Kommersant* [online]. 21.11.2012.

¹⁰⁴ BELIKOV, Dimitrij. „Gazprom“ ostavili bez povýšenijsa, Premer velel mohopolii iskať vnutrenie rezervy. *Kommersant*. 26.03.2012.odstavec začínajúci „Pervoje že, što poručil Vladimir Putin...“

firmy tak môže byť zastavený reguláciou, ktorá núti oddeľovať dovoz od prepravy a distribúcie zemného plynu. Vyšetrovanie Európskej komisie v otázke zneužívania dominantného postavenia na trhu môže pre Gazprom znamenať ďalší tvrdý úder v podobe vysokých pokút.

Budúcnosť koncernu tak ostáva závislá od priaznivého vývoju dopytu po zemnom plyne v Európe a raste jeho cien. Príliš mnoho premenných dôležitých pre ďalší vývoj je mimo kontroly Gazpromu. Meniace sa regulačné prostredie v Rusku, v EHP a potreba ohromných kapitálových výdavkov do budúcnosti predpovedajú Gazpromu ťažkú cestu k úspechu. Skôr než o miesto najvýznamnejšieho energetického podniku na svete bude bojovať o zachovanie aspoň svojho terajšieho vplyvu a postavenia.

Summary

The financial and economic crisis that has spilled over to Europe in 2008 has fundamentally changed the market for natural gas. The demand has plummeted. Accidentally there has been a revolution in shale gas extraction and a new hydraulic fracturing method started being used in the USA at the same time. This has caused a big diversion of LNG supplies originally destined for US to divert to Europe and has put pressure on long term “take or pay” contracts such as ones that Gazprom relies on.

These fundamental changes went hand in hand with regulatory pressure on Gazprom and the continued unbundling and liberalization of European gas market. Gazprom also faced pressure to decrease its costs and a rising competition from domestic producers such as Novatek. This bachelor’s thesis has set to verify the thesis that Gazprom was unsuccessful in its reaction to the new market environment and has based its strategy on wrong assumptions.

Drawing on the available primary sources and secondary literature, it reaches the conclusion that despite some partial success it has failed to adapt properly by the end of year 2012. Gazprom did not find any favorable solution to the regulatory pressure and still faced tremendous fines from the European Commission for breaking the EU free market rules and abusing its dominant position in some member states. Gazprom also failed to enter the LNG production and distribution market in any significant quantities. Domestically Gazprom has failed to create a sustainable profit base. It also remained unclear how will the

company deal with the very high capital expenditure that will be needed to keep up and raise the current natural gas production. This bachelor's thesis concluded that in the coming years Gazprom will struggle to keep its current position on European and domestic market.

Zoznam použitej literatúry

Primárne zdroje

BELTON, Catherine. Transcript: Interview with Gazprom chief. *Financial Times* [online]. 26.08.2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d974cd52-43a6-11dd-842e-0000779fd2ac.html#axzz2SQjDof2B>EUROPOL GAZ. Dane techniczno - technologiczne Systemu Gazociągów Tranzytowych SGT. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.europolgaz.com.pl/dane_techniczne/dane_techniczo_techologiczne/

Eastern Gas Program. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/east-program/>

EUROSTAT, Natural gas consumption statistics.. *European Commission Eurostat* [online]. 05.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Natural_gas_consumption_statistics

NORDSTREAM. *Nordstream Factsheet* [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.nord-stream.com/press-info/library/?q=&type=8&category=8&country=&per_page=10

The South Stream Offshore Pipeline by Numbers. SOUTH STREAM. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.south-stream-offshore.com/project/facts-and-figures/>

GAZPROM. *Milestones and facts* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/history/events/20years/>

GAZPROM. *Gazprom in Foreign Markets* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://eng.gazpromquestions.ru/?id=4>

Gazprom today: Mission and strategic goal. [online]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/today/>

GAZPROM BOARD OF DIRECTORS. OAO Gazprom's 2006-2010 annual reports. [online]. 2006-2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/reports/2010/>

GAZPROM. Underground Gas Storage Facilities. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/transportation/underground-storage/>.

LNG. GAZPROM EXPORT. *LNG* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazpromexport.com/en/strategy/lng/>

OECD. Economic Surveys RUSSIAN FEDERATION: Overview. [online]. DECEMBER 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/eco/49207915.pdf>

PUTIN, Vladimir. Executive order on measures protecting Russian interests in Russian legal entities' foreign economic activities. [online]. 09.11.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://eng.kremlin.ru/acts/4401>

ROSSIJSKOE ENERGETIČESKOE AGENTSTVO. Minenergo: Jaroslávskij ekonomičeskij forum. [online]. 06.12.12 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://rosenergo.gov.ru/upload/06_12_12_REA.pdf

Share price graph. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/stock/stocks/>

Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2009/73/ES: o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem a o zrušení směrnice 2003/55/ES. (Text s významem pro EHP). In: Úřední věstník Evropské unie, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Scenarios for the Russian Federation* [online]. Geneva, 01.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Scenarios_RussianFederation_Report_2013.pdf

Sekundárne zdroje

A PAILLARD, Christoph. *Gazprom, the Fastest Way to Energy Suicide*. Paris: Russia/NIS Center, 03.2007. Dostupné z: www.ifri.org/downloads/ifri_Gazprom_paillard_anglais_mars2007.pdf

A.KONOPLYANIK, Andrey. Consultant to the board of Gazprombank. *Gazprom's marketing strategy in Europe: Forced though late adaptation of contractual & pricing structures to gas glut*. Warsaw: GAS AND NUCLEAR ENERGY FORUM, 2011, 5 s.

BELIKOV, Dmitrij. „Gazprom“ sdelal chod tranzitom. *Kommersant*. 02.04.2012

BELIKOV, Dimitrij a Oľga MORDJUŠENKO. „Gazprom“ okazaľsja na spornom šelfe“ Kitaj pretendujet na učastki, uže rozdannyje Vetnamom. 29.06.2012.

BELIKOV, Dmitrij. „Gazprom“ otključivajet Moskovskij region. *Kommersant*. 12.03.2012.

BELIKOV, Dimitrij. „Gazprom“ ostavili bez povyšeniya, Premer velel mohopolii iskať vnutrenie rezervy. *Kommersant*. 26.03.2012

BOARD OF DIRECTORS REVIEWS GAZPROM'S MARKETING POLICY AMID GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS. Press release: Gazprom.ru. [online]. 26.01.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/press/news/2010/january/article75486/>

Boucly, Ph.: Otváranie trhu so zemným plynom a nové výzvy pre SPP. In: Slovgas, č. 6/2005

Boute, Anatole, Willems Patrick, Rustec: Greening Europe's energy supply by developing Russia's renewable energy potential, IFC Russia Renewable Energy Program (The World Bank Group) 2011,

BOUSSENA, Sadek a Catherine LOCATELLI. OPEC ENERGY REVIEW. *Gas market developments and their effect on relations between Russia and the EU*. Blackwell Publishing Ltd, 2011. S. 29.

Debt Equity Ratio: Accounting Simplified. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://business-accounting-guides.com/debt-equity-ratio/>

DETWILER, Peter Kelly. U.S. Natural Gas Exports Poised For Takeoff. *Forbes* [online].

11.08.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

<http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2012/11/08/us-natural-gas-exports-poised-for-take-off/>

EURACTIV/ TASR. *Vyšetovanie Gazpromu rozpútalo slovnú prestrelku* [online]. 12.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/energetika/clanok/vysetovanie-gazpromu-rozputalo-slovnou-prestrelku-019959>

EURACTIV.CZ. Samotný plynovod pozici Gazpromu nezajistí, říká expert. [online]. 10.10.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/samotny-nord-stream-pozici-ruskeho-plynu-v-evrope-nezajisti-rika-odbornik-010304>

EU, Commission reaches breakthrough with Gazprom and ENI on territorial restriction clauses (IP/03/1345), 06 October 2003, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-03-1345_en.htm.

ERNST AND YOUNG. Shale gas in Europe: revolution or evolution?. [online]. 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/\\$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf), s. 4-9. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/\\$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution/$FILE/Shale-gas-in-Europe_revolution-or-evolution.pdf). či LEFEBVRE, Ben. U.S. natural gas prices reshaping global market. *Marketwatch.com* [online]. 12.12.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.marketwatch.com/story/us-natural-gas-prices-reshaping-global-market-2012-12-12-144851222>

GASNIKOVA, Vlada. Benzin razbavljat gazom. *Kommersant*. 24.12.2012

GAZPROM EXPORT *Blue Fuel: Global Newsletter* [online]. Russia: Gazprom Export, June 2012 [cit. 2013-03-1]. Dostupné z: www.gazpromexport.ru/content/file/bf/Blue_Fuel_June2012_FINAL.pdf

GAZPROM OAO. Financial Times: GAZP:MCX. [online]. Dostupné z:

<http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=GAZP:MCX>

GRINKEVIČ, Vlad. Európska komisia obviňuje Gazprom z monopolizmu. *Hlas Ruska* [online]. 05.09.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

http://slovak.ruvr.ru/2012_09_05/87337438/GUREJEVA, M.A. *Osnovy ekonomiki nefťanoj i gazovoj promyšlenosti*. Moskva: Izdatel'skij centr „Akademija“, 2011.

HAJTUN, Aleksej Davidovič. Gazprom na glinjaných nogach: Rekonstrukcija gazovoj otrasli v Rossii nedopustimo zatjagivajetsja: Centr energetičeskoj politiki Instituta Evropy RAH]. 2012 [cit. 2013-03-01]

HENDERSON, James. Domestic Gas Prices in Russia - Towards Export Netback?. *The Oxford Institute for Energy Studies*. November 2011

HONORÉ, Anouk. Economic recession and natural gas demand in Europe: what happened in 2008-2010?. *The Oxford Institute for Energy Studies* [online]. 01.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2011/01/NG47-EconomicRecessionandNaturalGasDemandinEurope-whathappenedin20082010-AnoukHonore-2011.pdf>

KABANO, Arnold. Liga gazovych čempionov: „Gazprom“ možet stať sponzorom ligi čempionov UEFA. *Kommersant* . 04.06.2012.

KEFFERPUTZ, Roderick, Gazprom's uncertain future within the gas market's quiet revolution. *Baltic Rim Economies Bimonthly Review: Expert article 455*. 19.02.2010. Dostupné z: http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/BRE_1_2010_Web.pdf

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY. RUSSIA ENERGY SURVEY 2002. [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/russia_energy_survey.pdf

IŠMUCHAMMETO, Farit. Slancevaja neft dľa Gazproma. 29.10.2012.

KOMLEV, Sergej. Third Energy Package and its Impact on Gazprom Activities in Europe. *Gazprom Export* [online]. 18.03.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: www.gazpromexport.ru/files/komlev_speech_essen_18_03_1124.pdf

KORCHEMKIN, Mikhail. Russian gas exports in 2010s. *Expert article 459 Baltic Rim Economies Bimonthly Review* [online]. 19.2.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/.../BRE_1_2010_Web.pdf

KRUGLOV, Andrey. Ability to Withstand Crises. *Gazprom* [online]. 27.12.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/press/reports/2011/kruglov-stability/>

Kulla, M.: *Európa potrebuje plyn z viacerých zdrojov*, Energetika, príloha denníka Hospodárske noviny, 2009, strana 10.

KUPRIANOV, Sergej. Tretí energetický balík môže spomaliť investície: *Energie-portal.sk*. [online]. 02.05.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://www.energie-](http://www.energie-portal.sk)

portal.sk/Dokument/sergej-kuprianov-treti-energeticky-balik-moze-spomalit-investicie-101458.aspx

KEFFERPUTZ, Roderick, Gazprom's uncertain future within the gas market's quiet revolution. *Baltic Rim Economies Bimonthly Review: Expert article 455*. 19.02.2010.

Dostupné z:

http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/BRE_1_2010_Web.pdf

MARSON, James. Gazprom Raises Price of South Stream Pipeline Project. *The Wall Street Journal* [online]. 29.01.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z:

<http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323375204578271711584345672.html>

MEDVEDEV, Alexander. Profit is our top priority. [online]. 2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: Gazprom.com/press/reports/2011/main-profit/

MORDJUŠENKO, Oľga. Kommersant, príloženie 220. *Neft i gaz*. Moskva: Kommersant, 21.11.2012.

MORDJUŠENKO, Oľga. Illuzija projekta: Cuďba Štokmana stanovitsja vsje meneje opredel'noj. *Kommersant* . 27.12.2012.

OIJ EDITORS. *Oil and Gas Journal* : Gazprom: Shtokman project on indefinite hold [online]. 30.08.2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.ogj.com/articles/2012/08/gazprom-shtokman-project-on-indefinite-hold.html>

PALTSEV, Sergey. MIT CENTER FOR ENERGY AND ENVIROMELNAL POLICY RESEARCH. *Russia's Natural Gas Export Potential up to 2050*[online]. 06.2011 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/ceepr/www/publications/workingpapers/2011-012.pdf>

Pavlíček, J., Fajman, J.: Nový model trhu s plynom v ČR a jeho dopad na účastníky trhu. In: *Pro Energy*, č. 1/2007, citácia podľa *Slovgas*, č. 2/2007

PETROVA, Nadežda. „Gazprom o molnii“. *Kommersant*. 10.09.2012.

Rau, A.: Hľadanie správnej vyváženosti. In: *Slovgas*, č. 3/2008

RIA NOVOSTI, New/old Kommersant editor vows to maintain line [online]. 02/10/2006 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://en.rian.ru/russia/20061002/54450883.html>

SARTORI, Nicolo. Istituto Affari Internazionali (IAI). *The European Commission vs. Gazprom: Issue of Fair Competition or Foreign Policy Quarrel?*. Rome: IAI Documents and Working Papers, January 2013. 13: 3. Dostupné z: <http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?lng=en&id=157645>

SEROV, Michail. „Gazprom“ možet vyleteť v sobstvennye trubyy,. *Kommersant* . 27.12. 2012

ŠEVCE, Peter. Plynová kríza fundamentálne zmenila náš pohľad na bezpečnosť zásobovania ruským plynom. *Inštitút pre energetickú bezpečnosť* [online]. 08.06.2009 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.energetickyinstitut.sk/index.php/clanky/37-analyzy/89-plynova-kriza-fundamentalne-zmenila-na-pohad-na-bezpenos-zasobovania-ruskym-plynom>

STANDARD & POOR'S RATINGS SERVICES. Do Recent Rulings Herald The Divorce Of Oil And Natural Gas Prices, And Who Will Benefit?. [online]. 02.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.standardandpoors.com/spf/upload/Ratings_EMEA/DoRecentRulingsHeraldTheDivorce.pdf?elq=00000000000000000000000000000000

TCE: The Chemical Engineer, Gazprom delays Shtokman start-up. [online]. 03.2010 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/48990196/gazprom-delays-shtokman-start-up>

ZELENCOVA, Žanna. Slancevij gaz, mify i perspektivy mirovoj dobiči. [online]. 2011, s. 4 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: pronedra.ru