

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYMŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

ODDĚLENÍ EKONOMICKÝCH STUDIÍ

Diplomová práce



Role ropy a zemního plynu v Ruské ekonomice

Autor: Bc. Petr Jech

Vedoucí práce: doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D.

Studijní obor: Technologické systémy

Praha 2017

Poděkování

Tuto diplomovou práci jsem zpracoval za odborného vedení a pomoci vedoucího mé práce doc. Ing. Víta Pošty, Ph.D., za což mu srdečně děkuji.

Rovněž moje poděkování patří pracovníkům Masarykova ústavu vyšších studií za mé dosavadní vzdělávání.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Použití díla v nekomerční vědecko-výzkumné a pedagogické činnosti bude vždy uvedeno úplnou citací diplomové práce (s uvedením autora i vedoucího práce). Případné komerční využití bude vždy pro konkrétní případ předmětem jednání mezi autorem práce a zadávajícím pracovištěm (vedoucím práce) a může být uskutečněno jen s jejich souhlasem.

V Praze dne 29. srpna 2017

.....

podpis autora

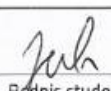
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jech	Jméno:	Petr	Osobní číslo:	380143
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu				
Studijní obor:	Podnikání a management v průmyslu				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Role ropy a zemního plynu v ruské ekonomice		
Název diplomové práce anglicky:	The Role of Oil and Gas in the Russian Economy		
Pokyny pro vypracování:	Ruská ekonomika je důležitým nabízejícím nerostných surovin. Analýza vlivu především ropy a zemního plynu v ruském hospodářství je důležitá v rámci makrookolí firem. Struktura práce: - charakteristika trhu ropy a zemního plynu - rešerše studií - vlastní analýza role ropy a zemního plynu v ruské ekonomice		
Seznam doporučené literatury:	UŠAKOV V.J., Современные проблемы электроэнергетики, 2014, ISBN 978-5-4387-2521-5 ARON, L. The political economy of Russian oil and gas. American Enterprise Institute. 2013 HREND, R., TOMPSON, W. Russia's gas sector: the endless wait for reform? OECD. 2004		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Vít Pošta, oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	není		
Datum zadání diplomové práce:	20.1.2017	Termín odevzdání diplomové práce:	květen 2018
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20.4.2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Abstrakt

V souladu se zadáním se tato diplomová práce zabývá zhodnocením vlivu ropy a zemního plynu na ekonomiku Ruska. Rusko je na předních místech ve vývozu fosilních paliv zejména ropy a zemního plynu. Množství a cena těchto surovin má přímý vliv na výši hrubého domácího produktu a ovlivňuje tak ekonomiku státu. Pokles či růst se projevuje na životní úrovni obyvatelstva. Tato práce se zabývá popisem vlivu ropy a zemního plynu na ekonomiku jako celek, ale i na jednotlivé největší ruské energetické společnosti, které byly vybrány. Výběr byl proveden z pohledu důležitosti společností pro ruský trh, ale i s důrazem na různorodost typů společností. Popsány byli jak státní společnosti tak soukromé. Byla provedena charakteristika ruského, ale i celosvětového trhu s ropou a zemním plynem. Cílem bylo najít spojitosti, které Rusko ovlivňují. Díky velkým nerostným zásobám, Rusko velmi výrazně ovlivňuje politicko – ekonomickou situaci ve světě. K tomu využívá právě ropy a zemního plynu, i na tuto problematiku je práce zaměřena.

Klíčová slova: ropa, zemní plyn, ekonomiku, Rusko, Rosněfť, Gazprom, analýza exportu

Abstract

This diploma thesis in accordance with the assignment evaluates the impact of oil and natural gas on the economy of Russia. Russia is one of the biggest exporter of fossil fuels, especially oil and natural gas. The quantity and price of these raw materials have a direct impact on the amount of gross domestic product and affects the economy of the Russia. Decline or growth of the price of fossil fuel is reflected in the living standard of the population. This thesis describes the impact of oil and natural gas on the economy but also impact on large Russian energy companies that have been selected. The choice was made from the point of view of the importance of the company for the Russian market, but also the diversity of the types of companies are very important too. Both types of companies state and private were described. This thesis characterizes the Russian and global oil and gas markets. The aim of this work was to find connections which influence Russia. Large Russian mineral reserves have a very significant impact on the Russian international political and situation in the world economy, the work is focused on this issue too.

Keywords: oil, natural gas, economy, Russia, Rosneft, Gazprom, export analysis

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Vývoj a základní popis ruské ekonomiky	3
2.1	Sovětské období	5
2.2	Reformy 90. let.....	7
3.	Vývoj těžby ropy v Rusku.....	9
3.1	Začátek ropného průmyslu	9
3.2	Sovětská éra.....	12
3.3	Rusko po rozpadu Sovětského svazu	16
4.	Vývoj těžby zemního plynu v Rusku	22
5.	Analýza největších společností na ruském trhu s ropou a zemním plynem.....	25
5.1	Gazprom a trh s plynem	28
5.1.1	Gazprom a jeho stručná historie.....	31
5.1.2	Trh s plynem v Rusku	34
5.1.3	Vztah Gazpromu a Evropské unie.....	36
5.1.4	Plynovody Gazpromu.....	41
5.2	Rosněft'.....	46
5.2.1	Rosněft' a jeho stručná historie.....	47
5.2.2	Těžba společnosti Rosněft'	48
5.2.3	Současný stav a budoucí vývoj Rosněftu	50
5.3	Lukoil	52
5.3.1	Lukoil a jeho stručná historie	53
5.3.2	Těžba zpracování fosilních paliv společnosti Lukoil.....	54
5.3.3	Současný stav a budoucí vývoj Lukoilu.....	56
5.4	Surgutněftėgaz.....	58
5.4.1	Surgutněftėgaz a jeho stručná historie	59
5.4.2	Těžba společnosti Surgutněftėgaz	61
5.4.3	Současný stav a budoucí vývoj Surgutněftėgazu	63
6.	Závěr.....	64
7.	Seznam grafů.....	66
8.	Seznam obrázků	67
9.	Seznam tabulek	68

10. Seznam použité literatury	69
11. Přílohy	79

1. Úvod

Ruská federace je co do rozlohy největším státem světa. Na Ruském území se nachází značné množství nerostného bohatství. Mezi hlavní těžené suroviny patří zemí plyn, ropa, hnědé uhlí a nikl. Rusko má největší zásoby zemního plynu na světě, druhé největší zásoby uhlí a osmé největší zásoby ropy. Dále se na území Ruska nacházejí velké zásoby zlata, diamantů, titanu a to zejména v oblasti Sibiře.

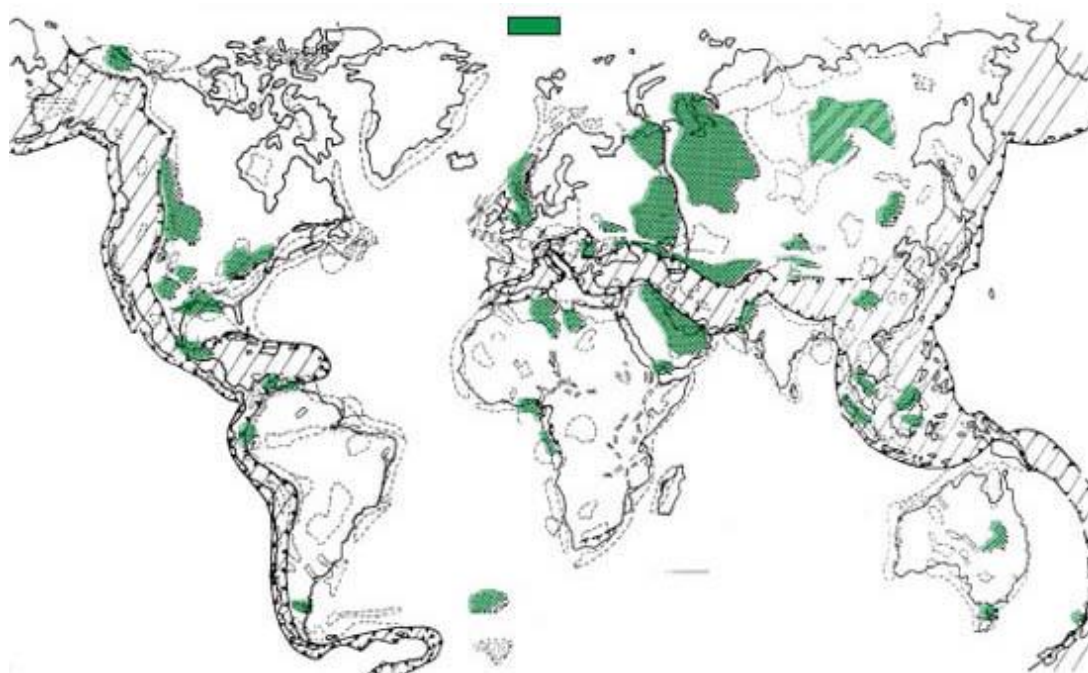
Ropa a zemní plyn vznikaly v druhohorách při stejném chemickém procesu, proto se nacházejí na společných nalezištích. Ve srovnání s ropou se zemní plyn tvořil ve větších hloubkách. Dříve se ropa těžila v lokalitách, kde ve velkém množství vyvěrala ze země, dnes se většina ropy získává z vrtů. Oproti ropě se u zemního plynu nevyužívalo přírodního vývěru, ale bylo spojeno s technologií zemních vrtů.

Objev ropy v zaostalém Rusku znamenal přísun investic a předznamenal vznik ekonomiky postavené na produkci a zpracování této suroviny. Později byla objevena a díky technologii zemních vrtů využita obrovská naleziště zemního plynu, který v současnosti velmi výrazně (stejně jako ropa) ovlivňuje Ruskou ekonomiku.

Země se navzdory velkým zdrojům, jak nerostným, tak lidským potýká s nepříliš dobrou ekonomickou situací, způsobenou jak vnitřními tak i vnějšími faktory. Vnitřními faktory jsou vysoký počet a nepřehlednost zákonů, velká míra korupce, netransparentní soudní systémem s protekcionistickými tendencemi. Vnějšími faktory v dnešní době je hlavně nízká cena ropy a uvalené sankce vůči Rusku po anexi Krymu a neustále přetrvávající konflikt na východě Ukrajiny v oblasti Doněcka a Luhanska (Doněcká lidová republika a Luhanská lidová republika).

Tato diplomová práce je vypracovaná na základě získaných odborných poznatků při studijním pobytu autora v Rusku (konkrétně v Tomsku) ve školním roce 2015-2016, který mi umožnil Masarykův ústav vyšších studií. Vedle nových technických znalostí jsem měl možnost dobře poznat ruskou kulturu i jeho obyvatele. Město Tomsk se nachází na jihu centrální části Sibiře. Jsou zde zastoupeny největší energetické a těžařské ruské společnosti včetně Gazpromu, Rosněftu a Lukoilu. Na místní univerzitě (Tomsk polytechnic university) je možné studovat obory zabývající se těžbou ropy, zemního plynu a dalších nerostných surovin. Studují zde jak studenti z Ruska, tak i z dalších zemí, kde jsou ropná naleziště, například ze zemí severní a střední Afriky, z jihovýchodní Asie a podobně. Dalším důvodem vypracování této práce byl zájem více proniknout do všech sfér podnikání v době ekonomické

krize pro Rusko, a jak se tato odráží nejen v těžařských společnostech, ale i na celé ekonomice země.



Obrázek 1.: Světová naleziště ropy¹

Práce je rozdělena do několika částí. V první bude popsána historie rozvoje těžby ropy a zemního plynu na území Ruska a to i s ohledem na politické změny, odehrávající se v Rusku. Cílem je popsat rozvoj těžby a zpracování fosilních paliv od počátku až po dodávku odběrateli. V úplném závěru této části bude popsán rozvoj energetického průmyslu po rozpadu Sovětského svazu a vznik velkých ropných společností.

Následující část se věnuje krátkému popisu ruské ekonomiky s důrazem na ropu a zemní plyn. Ozřejmí důležitost těžby této suroviny, která má přímý vliv na ekonomiku Ruska. S tím souvisí i důležitost jednotlivých společností zabývajících se tímto oborem (ekonomický i sociální).

Další část práce se věnuje analýze největších společností na ruském trhu. Podkapitoly se budou zabývat společnostmi Lukoil, Rosněf', Surgutněf'gaz a Gazprom. Z toho Gazprom a Rosněf' jsou mezi 10 největšími těžařskými společnostmi světa.

¹ Petroleum. *Výskyt ropy současnost*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.petroleum.cz/ropa/vyskyt-ropy-soucasnost.aspx>

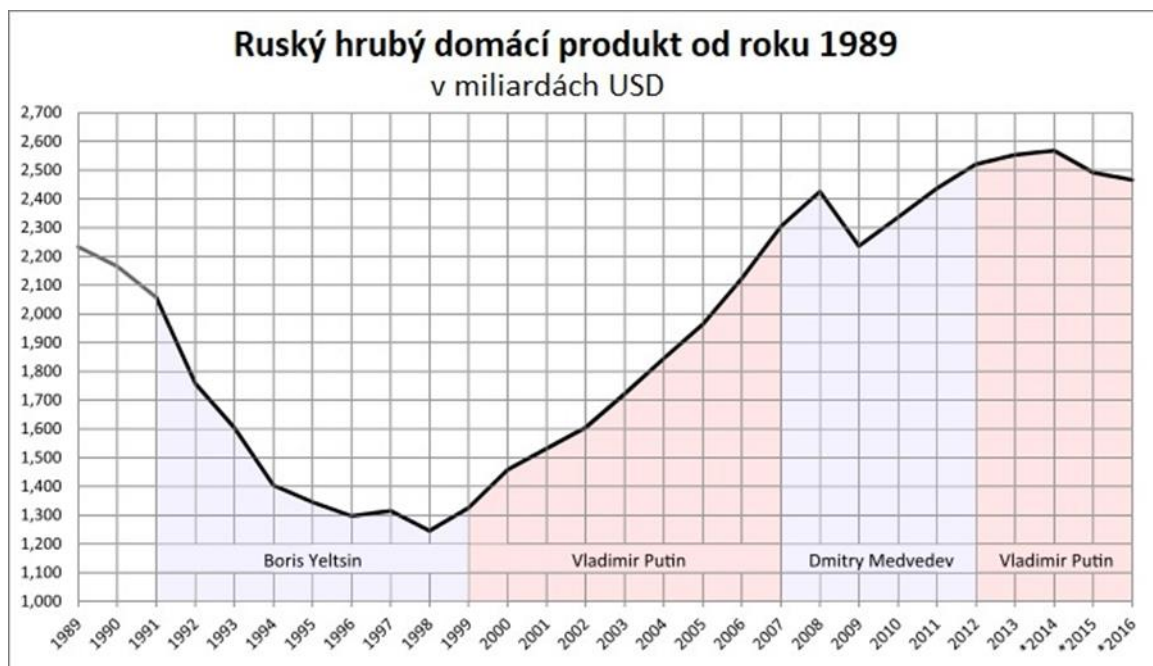
2. Vývoj a základní popis ruské ekonomiky

O ruské ekonomice, stejně jako u většiny ekonomik světa mluvíme jako o ekonomice tržního typu. V Ruské ekonomice stát vymezuje hranice, ve které se pohybují účastníci trhu. Tedy zákony a nařízení, které nesmějí být porušovány.² V Ruském případě je z velké části těžba a zpracovatelské odvětví ovládáno státními a polostátními firmami, případně regulováno státními institucemi (udělování povolení, kvót atd.). Během období Sovětského svazu byla ekonomika centrálně plánovanou ekonomikou; až po roce 1991 se přetváří na tržní ekonomiku.

Ekonomika Sovětského svazu začala na přelomu 80. a 90. let 20. století procházet výraznou změnou, od zavádění ekonomických reforem (perestrojka), později i politických (glasnost), což spolu se světovým vlivem vedlo k pádu komunistického režimu. V tomto období se ekonomika proměnila z centrálně plánované na tržní ekonomiku. V rámci tohoto procesu proběhla rozsáhlá privatizace, zejména zemědělských a průmyslových odvětví.

Po rozpadu Sovětského svazu nastává pro ruskou ekonomiku období hospodářské recese, které trvalo až do roku 1999. Po poměrně velkém propadu nastává její růst, z důvodu výrazného nárůstu cen nerostných surovin na světových trzích a také díky většímu exportu ropy a zemního plynu, zejména do evropských zemí. V roce 2008 se však naplno projevuje globální ekonomická krize, způsobená americkou hypoteční krizí. Globální krize byla mimo jiné způsobena i vysokou cenou ropy. Její pokles negativně ovlivnil ruskou ekonomiku. Vzhledem k charakteru ruské ekonomiky lze konstatovat, že snížení cen surovin mělo negativní vliv na výši hrubého domácího produktu (Graf 1.).

² SCHILLER, Bradley R. a Karen. GEBHARDT. *The macro economy today*. 14th edition. ISBN 978-1259291821. Str.: 15.



Graf 1.: Ruský hrubý domácí produkt³

Po tomto propadu mezi léty 2008 – 2009, nastává růst hrubého domácího produktu, ale již ne tak vysokým tempem, kterým rostl před finanční krizí. Od roku 2012 je zřejmé zpomalování růstu HDP a to i přes vysokou úroveň cen surovin, která trvala až do poloviny roku 2014.⁴

Po ruské anexi Krymu a vypuknutí bojů na východě Ukrajiny v roce 2014, byly na Rusko uvaleny hospodářské sankce, což vedlo v roce 2014 k poklesu růstu ruské ekonomiky. Současně dochází k poklesu ceny ropy a zemního plynu na světových trzích. Sankce a propad cen surovin vedou k nestabilitě rublu a k propadu příjmů do státního rozpočtu⁵ (nedosáhlo se předpokládaných příjmů z ropy a zemního plynu). V roce 2015 dochází k propadu HDP o 2,8 %, v roce 2016 poklesl ruský HDP o 0,2% pro rok 2017 čeká Světová banka mírné ekonomické oživení a vzrůst ruského HDP o 1,5 %. V následujících letech je předpokládán mírný růst ruského hrubého domácího produktu a to okolo 1 až 1,5 % jak je patrné z Grafu 2. Tento vývoj, ale může být velmi silně ovlivněn cenou ropy a zemního plynu na světových trzích.

³ Wikipedia. *GDP of Russia since 1989*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z:

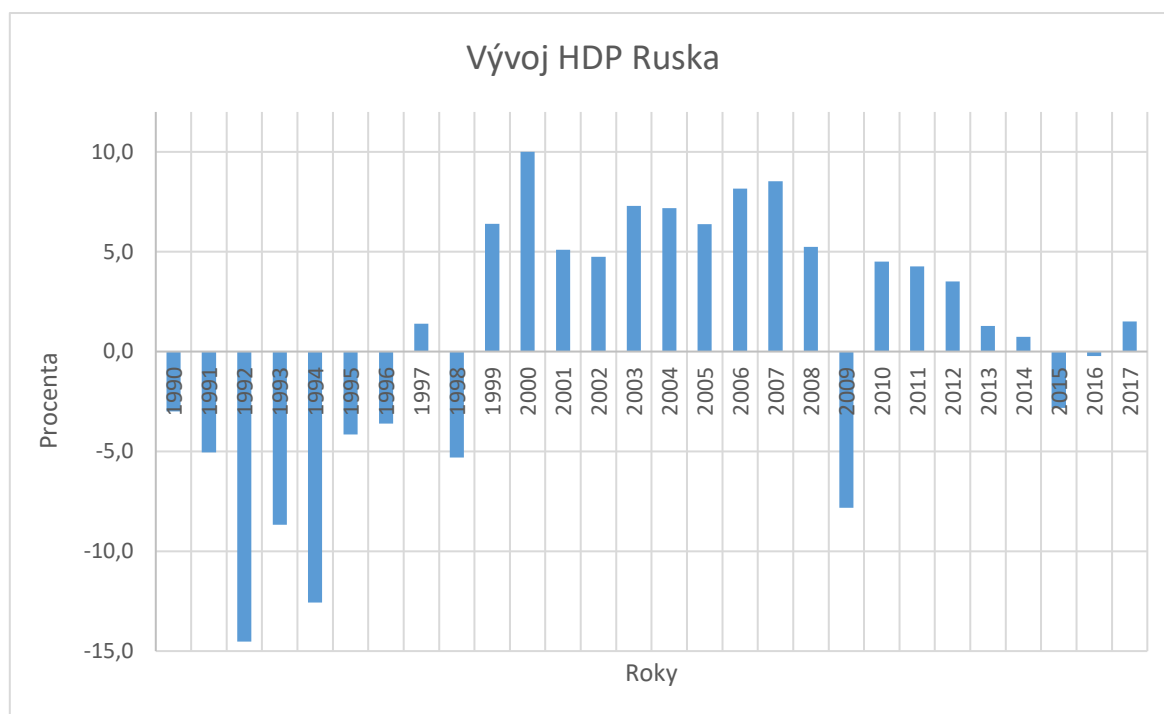
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:GDP_of_Russia_since_1989.svg

⁴ Crude Oil Prices. *70 Year Historical Chart*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z:

<http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

⁵ Telegraph. *How much worse can it get for the Russian bear?* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z:

<http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11292912/How-much-worse-can-it-get-for-the-Russian-bear.html>



Graf 2.: Vývoj HDP Ruska s predikcí⁶

2.1 Sovětské období

Po rozpadu Sovětského svazu ztratilo Rusko velká území, ale přesto má ruská ekonomika obrovské prostředky (jmění, majetek) a je jednou z největších ekonomik na světě. S centrálně plánovanou ekonomikou se velmi složitě vyrovnávala při přechodu na tržní systém. Část obchodních a finančních závazků byla zachována vytvořením Svazu nezávislých států (SNS) na podzim roku 1991. Svaz zahrnuje 9 z 15 bývalých svazových republik Sovětského svazu, má však poměrně malou ekonomickou působnost.⁷

Systém sovětské ekonomiky vznikl za vlády Josifa Vissarionoviče Stalina a prakticky fungoval do roku 1987. Změny provedené od smrti Stalina v letech 1953 až 1987 byly jen malé a spíše kosmetické. Ekonomickou politikou sovětského vedení je plánování v pětiletých cyklech (pětiletky). Ty jsou pak určující pro jednotlivé roky (roční plány). Státní plánovací komise (rusky Gosudarstvennyj planovyj komitět - Gosplan) vytvářel pro stanovené období celostátní objemy výroby pro jednotlivé odvětví průmyslu. Prakticky plánuje veškerou výrobu ve státě. Tento centrální celostátní plán byl přejat regionálními plánovacími orgány, které zkonkretizovali tyto normy pro ekonomické jednotky - státní průmyslové podniky, státní statky

⁶ Vlastní zpracování z dat viz Příloha 1.

⁷ Commonwealth of Independent States (CIS), [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://www.britannica.com/topic/Commonwealth-of-Independent-States>

sovchozy) a zemědělská družstva (kolchozy). Na základně norem byl každé ekonomické jednotce přidělen určitý objem výroby, kterého měla dosáhnout, tedy plán vlastní výroby. Centrální plánování bylo postaveno na myšlence, že když všichni (tedy všechny jednotky) splní plán nebo ho mírně překročí, bude nabídka a poptávka v rovnováze.

Kromě vytváření plánu na dané období (tedy pětiletky) měla vláda a její úředníci ještě za úkol dohled nad jeho plněním. Dohled a tedy odpovědnost za produkci výroby byla postupně dělena od celonárodní úrovně, přes národní (jednotlivé svazové republiky) až po lokální. Na úrovni svazových republik dohlíželo na plnění plánu jednotlivých ekonomických jednotek zhruba 70 ministerstev a komisí. Každé ministerstvo či komise zodpovídalo za vybrané výrobní odvětví. Jednotlivé orgány (ministerstva, komise) řídily svou oblast a podávaly o dodržování norem správy nadřazené jednotce.

V plánech pětiletok byly specifikovány normy pro produkci surovin (samozřejmě i ropy a zemního plynu), polotovarů, ale též zboží a služeb. Díky tomuto systému měla být zajištěna rovnováha mezi jednotlivými částmi ekonomiky. Avšak z praxe Sovětského svazu a dalších centrálně řízených ekonomik víme, že to tak není. Stát tedy určoval, kde se bude co vyrábět a za jakých podmínek, tuto úlohu má v tržní ekonomice cena. Cena tedy byla používána pouze jako účetní mechanismus. Vláda stanovovala ceny všeho zboží a služeb na základě jejich role v plánu a na základě dalších neekonomických kritérií. V tomto systému pak mohlo dojít k absurdním situacím, kdy například cena chleba byla nižší než cena pšenice, která se používala na jeho výrobu. Proto bylo možné, že nastávaly situace, kdy se v družstvech, či kolchozech krmil dobytek na místo obilím chlebem a to z důvodu nižší ceny chleba. Další příklad je nájemné, které bylo velmi nízké z důvodu snahy o dosažení rovnosti a sociální spravedlnosti. Zpětně to mělo negativní vliv na nabídku bydlení. I z tohoto důvodu je nyní v Rusku cena nájemného vysoká a může snadno přesáhnout výši průměrné mzdy. Díky těžbě a zpracování surovin jako ropa, zemní plyn, uhlí, a titanových a niklových rud za ceny nižší než na světových trzích, bylo celkem výrazně rozšířeno neekonomické myšlení a plýtvání, což je patrné na návycích ruského obyvatelstva dodnes.

Politika měla přímý vliv na ekonomiku státu a ovlivňovala nakládání s nerostným bohatstvím země a ne vždy v její prospěch. Svědčí o tom tento příklad: z důvodu nedostatku titanu na výrobu vojenských letadel byla vláda Spojených států nucena tuto surovinu dovážet. V té době byl Sovětský svaz na trhu titanu dominantní. Z důvodu vzájemného nepřátelství nebyl možný přímý nákup. Problém byl vyřešen nákupem titanu prostřednictvím norských společností. Vzhledem k velkému množství suroviny byla i velmi výhodná jeho cena a tak díky sovětskému titanu byly Spojené státy schopny v té době vyrobit novou generaci bojových

letounů. Toto „nedopatření“ bylo sověty zjištěno až po mnoha letech a mohlo k němu dojít jen při přehlížení zřejmých faktů v rámci centrálního plánování.

Systém centrálního plánování s maximálním využitím lidských sil však dovolil sovětským vůdcům rychle mobilizovat zdroje v období krizí:

- během invaze v roce 1941 bylo v krátké době přesunuto velké množství průmyslu za Ural,
- obnovení průmyslu zničeného válkou.

Po druhé světové válce došlo k rychlému rozvoji průmyslu, zejména zbrojního a Sovětský svaz se stává globálně operující supervelmocí.

2.2 Reformy 90. let

Přerod ruské ekonomiky v 90. letech byl velmi složitý a reformní kroky ne vždy úspěšně. Pokus Michaela Gorbačova o reformu (perestrojka) v období jeho vlády mezi lety 1985 – 1991 ukázal, o jaký složitý proces jde. Perestrojka a ekonomické problémy Sovětského svazu dokonce vedli k jeho rozpadu a odstranění komunistické strany z čela státu. V demokratických volbách v roce 1991 vyhrál proreformní komunist Boris Jelcin, podporovaný demokraty i konzervativci. To umožnilo provést razantní kroky k rozvoji tržního hospodářství (ceny určuje trh, částečná privatizace státních podniků...). Po rozpadu Sovětského svazu dochází ke značnému přílivu zahraničních investic. Postupně v Rusku vznikají komerční banky a další složky ekonomické infrastruktury. Úplně či částečně však chybí legislativa a obchodní zákony (pokud existují, pak jsou složité a nepřehledné). S problémem složitosti zákonů a podzákoných předpisů, jako jsou vyhlášky a nařízení, je možné se setkat i dnes. Tento stav nahrává korupčnímu jednání a klientelismu.

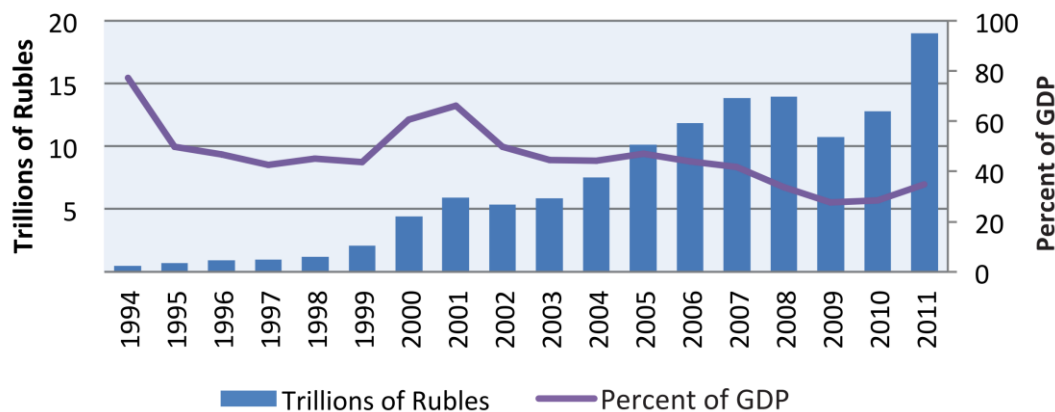
I po rozpadu SSSR vláda stále určovala ceny některého zboží a služeb, např. komunálních služeb a energie. Trh sice rozhodoval o cenách, ale rozhodně ne o všech. Dalším problémem byl rychle měnící se kurz rublu vůči americkému dolaru a velmi vysoká míra inflace.

Podle oficiálních ruských dat, které byly částečně renomovanými ekonomy zpochybňovány (právě kvůli kolísání kurzu rublu a inflaci), byl v roce 1994 hrubý domácí produkt (HDP) 604 miliard rublů (asi 207 milionů dolarů dle kurzu z roku 1994, což odpovídá 4 % hrubého domácího produktu USA). Ruská ekonomika se však tímto číslem dá špatně vyčíslit a neodpovídá její velikosti. Podle parity kupní síly bylo ruské HDP v roce 1994

na úrovni 678 miliard dolarů (10 % ekonomiky USA). HDP přepočtené v paritě kupní síly na hlavu bylo 4573 dolarů (odpovídá 19 % USA). Druhým důležitým ukazatelem je podíl šedé ekonomiky (subjekty neplatí daně a její výše není zahrnuta ve vládních statistikách), tento podle odhadu byl v roce 1994 50 % - 80 % HDP (ukazatel v dalších letech poměrně rychle klesl, ale drží se stále okolo 40 %, Tabulka 2.). Oproti tomu je šedá ekonomika v USA na podstatně nižší úrovni (pohybuje se okolo 8,5 % - 8,8 %). Graf 3. zachycuje dlouhodobý vývoj šedé ekonomiky v Rusku, její pokles má kladný vliv na celkovou ekonomiku státu.⁸

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Average
United States	8.8	8.7	8.8	8.8	8.7	8.6	8.5	8.4	8.4	8.6
Japan	11.4	11.2	11.2	11.3	11.2	10.9	10.7	10.4	10.3	11.0
United Kingdom	12.8	12.7	12.6	12.6	12.5	12.4	12.4	12.3	12.2	12.5
France	15.7	15.2	15.0	15.1	15.0	14.9	14.8	14.8	14.7	15.0
Germany	16.4	16.0	15.9	16.1	16.3	16.1	16.0	15.6	15.3	16.0
Canada	16.3	16.0	15.9	15.8	15.7	15.6	15.5	15.3	15.3	15.7
Italy	27.8	27.1	26.7	26.8	27.0	27.0	27.1	26.9	26.8	27.0
Russian Federation	47.0	46.1	45.3	44.5	43.6	43.0	42.4	41.7	40.6	43.8

Tabulka 1.: Velikost šedé ekonomiky v Rusku a zemích G7 (v procentech HDP)⁹



Graf 3.: Vývoj šedé ekonomiky v Rusku¹⁰

⁸ KAR, Dev a Sarah FREITAS. *Russia: Illicit Financial Flows and the Role of the Underground Economy*. [online]. 1. London: Global Financial Integrity, 2013 [cit. 2017-08-18]. Str.: 39-45, Dostupné z: http://russia.gfintegrity.org/Russia_Illicit_Financial_Flows_and_the_Role_of_the_Underground_Economy-HighRes.pdf

⁹ Schieder, Friedrich, Andreas Buehn, and Claudio Montenegro. "Shadow Economies All Over the World", World Bank Policy Research Working Paper, 2010.

¹⁰ KAR, Dev a Sarah FREITAS. *Russia: Illicit Financial Flows and the Role of the Underground Economy*. [online]. 1. London: Global Financial Integrity, 2013 [cit. 2017-08-18]. Str.: 25, Dostupné z: http://russia.gfintegrity.org/Russia_Illicit_Financial_Flows_and_the_Role_of_the_Underground_Economy-HighRes.pdf

Hlavním cílem při přechodu z centrálně řízené ekonomiky k ekonomice založené na trhu je makroekonomická stabilizace a ekonomická restrukturalizace. Pro makroekonomickou stabilitu bylo nutné zavést fiskální a monetární politiku podporující ekonomický růst v prostředí stabilních cen a směnného kurzu. Ekonomická restrukturalizace zase vyžaduje vytvoření obchodních, právních a institucionálních entit (bank, soukromého vlastnictví a obchodních zákonů) dovolujících ekonomice fungovat efektivně. Pro dosažení těchto cílů je nutné otevřít do té doby uzavřený domácí trh pro zahraniční obchod a investory, a umožnit tak propojení ruské ekonomiky s okolním světem.

V říjnu 1991 (po puči na Gorbačova), ještě před oficiálním rozpadem Sovětského svazu vytvořil tým okolo Borise Jelcina radikální reformní program. Program byl velmi ambiciózní a jeho zavádění komplikovalo to, že se politická moc přenesla z národní na regionální úroveň. V dohodách mezi centrální vládou v Moskvě a většinou z 21 ruských republik a několika dalším subnárodním jurisdikcím byla poskytnuta různá speciální a specifická práva a pravomoci, mnohá z nich přímo ovlivňovala ekonomiku.

Program měl zajistit stabilitu. Stanovil řadu cílů, včetně potřebných politických opatření. Byla požadována rázná redukce vládních výdajů s cílem snížení deficitu státního rozpočtu z 20 % HDP v roce 1991, na 9 % HDP v roce 1992 až na 3 % HDP v roce 1993. Vláda zavedla nové daně a zlepšila jejich výběr. Díky těmto opatřením se zvýšily příjmy pro státní rozpočet. V monetární sféře vyžadoval ekonomický program, aby Ruská centrální banka snížila subvencované úvěry podnikům a omezila růst nabídky (zásob) peněz. Velmi naléhavé bylo snížení inflace, a to z 12 % měsíčně v roce 1991 na 3% měsíčně v polovině roku 1993.

3. Vývoj těžby ropy v Rusku

3.1 Začátek ropného průmyslu

Přítomnost nalezišť ropy v Rusku byla známa již od 18. století, tedy za vlády jednoho z nejvýznamnějších ruských carů Petra I. V té době nebyly známy potřebné principy a technologie těžby ropy, ani její plné využití. Díky osvěcené mysli cara Petra I. (prohlašoval - nebude-li ropa prospěšná jeho generaci, tak těm následujícím rozhodně ano), který ropě prorokoval velkou budoucnost, byl zahájen průzkum nalezišť a výzkum využití ropy.

Technický rozvoj v oblasti těžby ropy vedl k technologii podzemních vrtů. První vrt na světě byl proveden v Rusku na území Kubáně v roce 1846¹¹. V USA byl proveden první vrt plukovníkem Edwin L. Drake roku 1859, tedy až o 13 let později. V této době byla těžba ropy v Rusku závislá na zahraničním kapitálu, z důvodu špatné ekonomické situace v zemi a malými zkušenostmi s její těžbou. Podnikatelé ze západu přinášeli potřebné know-how, finanční prostředky i nové technologie.

Mezi jedny z nejznámějších investorů patřila rodina Nobelů ze Švédska, která již na konci 19. století zde začala investovat. V roce 1873 přijíždí na Kavkaz do oblasti dnešního Ázerbájdžánu Robert Nobel. Zakládá zde se svým bratrem Ludwigem společnost na těžbu a zpracování ropy s názvem BraNobel.¹² V krátké době již bratři provozovali 7 vrtů. Dochází k prudkému rozvoji těžby ropy, jen v oblasti Baku vzniká na tři sta vrtů (některé z nich provozuje společnost Nobelů).



Obrázek 2.: Fotografie ropných vrtů bratří Nobelů v Balakhani (předměstí Baku)¹³

Společnost bratří Nobelů (BraNobel) je jednou z nejprogresivnějších. V roce 1877 kupují ocelovou loď poháněnou parním strojem (se jménem Zoroaster) určenou pouze pro dopravu

¹¹ Skvažina. *Černoje zoloto imperii* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.nefte.ru/history/history23.html>

¹² Skvažina. *Černoje zoloto imperii* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.nefte.ru/history/history25.html>

¹³ Azer. *Azerbaijan's Oil History*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_photos/102_329_nobel_oilwells.jpg

ropy.¹⁴ Loď měla za úkol převážet ropu po vnitrozemských kanálech, ale i po moři. Rostoucí počet ropných vrtů vedl k požadavku vybudování nové odpovídající infrastruktury. Bratři Nobelové spolu s dalšími společníky investovali prostředky do postavení Kurské, Rjazanské a Vjazemské železnice. V této době se také začínají budovat první ropovody, které však přepravují ropu pouze na kratší vzdálenosti.



Obrázek 3.: První potrubní přepravní systém na přepravu ropy vytvořený bratry Nobel¹⁵

Milníkem v přepravě ropy byla výstavba Kavkazské železnice (dokončena v roce 1883, celková délka 550 kilometrů).¹⁶ Spojovala v té době největší naleziště v Baku s gruzínským přístavním městem Batum. Přístav se nachází na pobřeží Černého moře a spojuje kavkazská ropná naleziště s Evropou. Roku 1886 vyplul z Batumu vůbec první tanker (pojmenovaný Svět) do Londýna a odstartoval éru pravidelného lodního spojení s vyspělým světem.

Bratrům Nobelům se investice do infrastruktury velmi rychle zúročila a jejich společnost patřila na přelomu 19. a 20. století k největším v ázerbajdžánské těžební oblasti. Celkově produkovala 17,7 % ruské těžby a 8,6 % těžby světové.

¹⁴ Azerbaijan International. *Azerbaijan's Oil History*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_articles/102_oil_chronology.html

¹⁵ Gazprom-neft. *Конкyперитное преимущество*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2014-july-august/1104880/>

¹⁶ Azerbaijan International. *Azerbaijan's Oil History*. [on-line]. [cit. 20-02-2011]. Dostupný z: http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_articles/102_oil_chronology.html

Ruský car Alexander III. velmi podporovala vytváření přepravní infrastruktury a z toho vyplývající větší příliv zahraničních investic. Kládl velký důraz na vytvoření průmyslu na zpracování ropy. Při jejím zpracování vznikají produkty s vyšší přidanou hodnotou, například petrolej a mazut. Alexandr III. přišel i s novou exportní strategií, která napomohla většímu přílivu zahraničního kapitálu. Za jeho vlády byl vybudován podmořský ropovod, kterým již neproudila ropa, ale zpracovaný petrolej.

O ropu se začali intenzivně zajímat také představitelé vojenského průmyslu. Výsledkem bylo spuštění výroby toluenu (základní složka trhaviny TNT) ve třech rozsáhlých továrnách v Baku.

Do roku 1905 bylo Rusko největším producentem ropy, poté bylo předechnáno Spojenými státy¹⁷. Při odhadu dostupných ropných zásob patří Rusku v roce 1917 první místo ve světovém žebříčku. Hlavní naleziště se kromě Baku rozkládalo i na druhé straně Kavkazu na území dnešního hlavního města Čečenské autonomní republiky – Grozného. Ropa objevená roku 1833 v okolí Grozného byla ještě lepší kvality než ta na nalezišti v okolí Baku. Těžba od počátku vyvolávala nespokojenost původních obyvatel – Čečensů. Propad těžby nastává v době občanské války, kdy místní obyvatelé zapálili větší množství vrtných plošin.¹⁸ Válka měla velký dopad na objemy těžby a hlavně exportu v celém Rusku. Ještě v roce 1905 činil vývoz 1,94 miliardy tun, následoval rapidní pokles na 838 tisíc tun roku 1906 a 776 tisíc tun roku následujícího.

Ropný průmysl byl velmi negativně ovlivněn 1. světovou válkou a poté následně Velkou říjnovou socialistickou revolucí a následnou občanskou válkou.¹⁹ Do začátku roku 1920 převzala bolševická vláda kontrolu nad všemi ropnými poli. Majetek všech ropných polí a závodů na zpracování ropy byl znárodněn. Původní majitelé, bohatí magnáti, byli nuceni odejít a nejčastěji emigrovali do sousedních zemí či západní Evropy.

3.2 Sovětská éra

Růst rozdělujeme na dva typy, na extenzivní a intenzivní. K extenzivnímu růstu v těžebním a energetickém průmyslu dochází, pokud se zvyšuje počet těžebních zařízení, pracovníků,

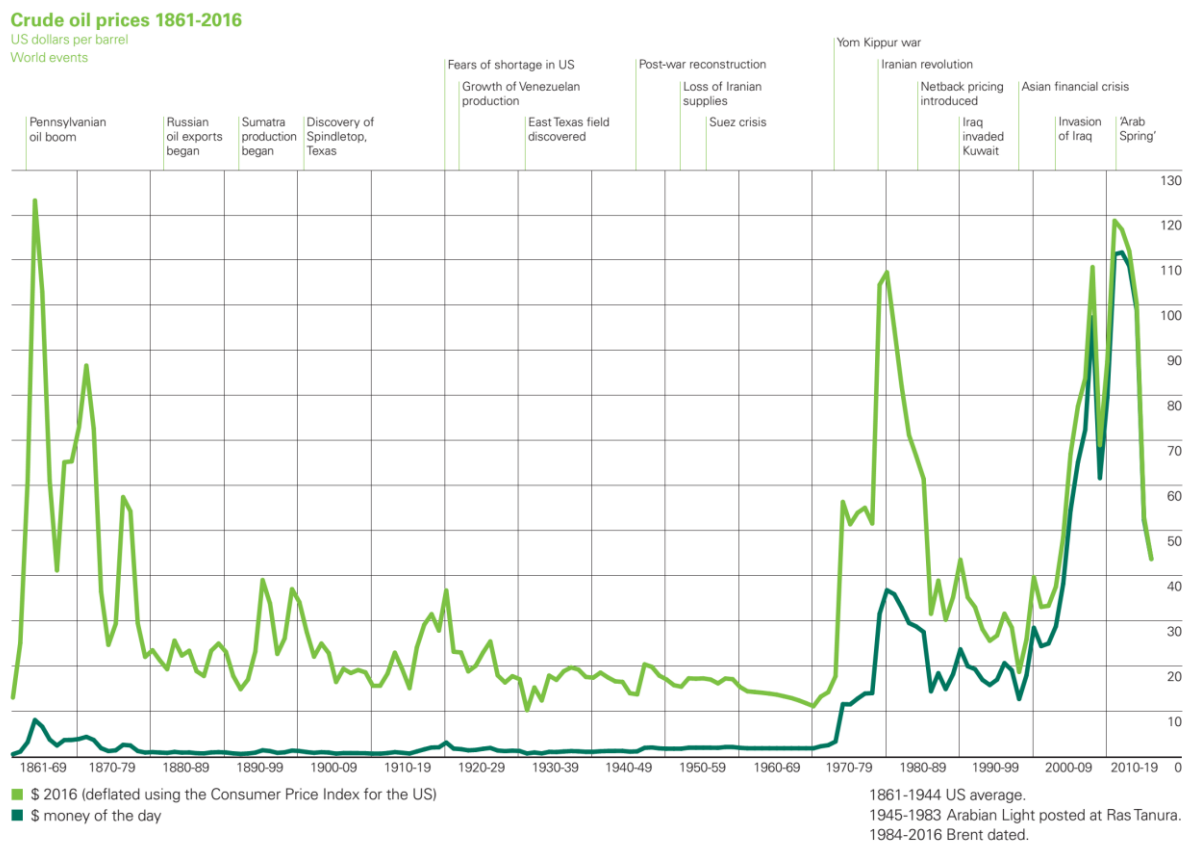
¹⁷ *Crude Oil Producers*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://nashmir.kz/news/2009-05-25-216>

¹⁸ http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_articles/102_oil_chronology.html

¹⁹ Skvařina. *Černoje zoloto imperii* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.nefte.ru/history/history23.html>

otevívají se nová naleziště, zvyšuje se výkon, či počet zpracovaných jednotek. Oproti tomu intenzivní růst nastává při použití stejného množství práce a kapitálu. Jde o zefektivnění výroby či samotné práce. K intenzivnímu růstu se používají lepší technologie, know-how, efektivní řízení a další technologické, ale i psychologické nástroje. Intenzivní růst tedy nastává při efektivnějším a účelnějším využití stávajících kapacit a práce.

Sovětský ropný průmysl se rozvíjel prvním typem rozvoje a to extenzivně. Základním impulzem k formování vývozní strategie byl vývoj cen na světovém trhu s ropou. První ropný šok v letech 1973 – 1974 zapříčinil strmý růst cen této komodity (dosáhl až čtyřnásobku původní hodnoty). V průběhu celých 70. let růst pokračoval²⁰ a zastavil se vlastně až na začátku 80. let (Grafu 4.).



Graf 4.: Historický vývoj ceny ropy ve světě²¹

²⁰ ARBATOV, Alexandr, SMIRNOF, Viktor, FEJGIN, Vladimír. *Rusko v globální politice*: International Publishing House. 2006. str. 136

²¹ BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 20. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>

Finanční prostředky získané z prodeje ropy za sovětské éry směřovaly na nákup potravin a spotřebního zboží, a také do těžkého průmyslu (hutnictví strojírenství, energetika a těžba surovin). Tato politika nadále podporovala extenzivní růst v oborech s nižší přidanou hodnotou. Díky tomu Sovětský svaz hospodářsky zaostával za západní Evropou, Spojenými státy americkými, ale i Čínou. Tento trend je částečně patrný i v dnešním Rusku, jelikož velké zisky z nerostných surovin nejsou příliš využívány na podporu lehkého průmyslu, výzkumu a vzdělávání, jedním slovem pro budoucí rozvoj. Jsou spíše používány na aktuální projekty a vznikající problémy, a příliš neovlivňují budoucí hospodářskou situaci.

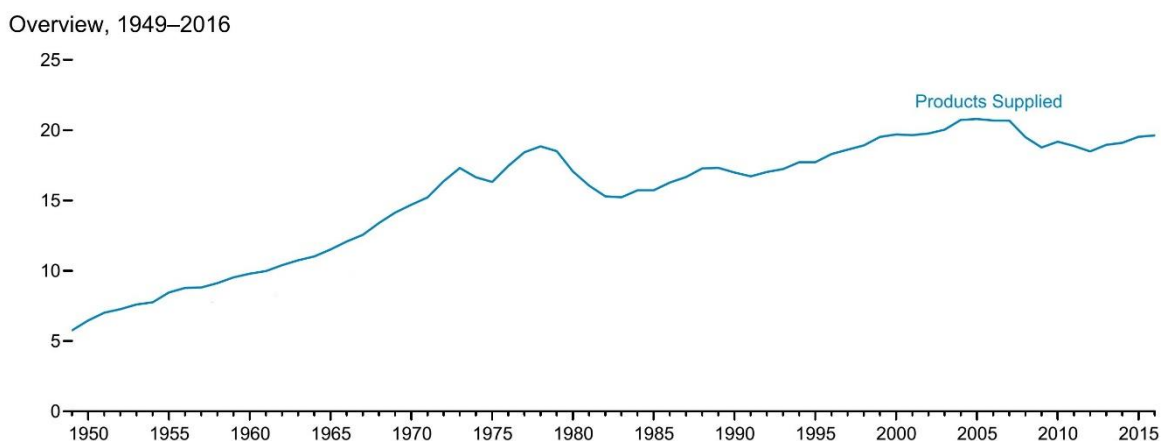
Typickým příkladem špatného investování do oblasti zemědělství, je dovoz obilí. Ještě v roce 1970 patřil Sovětský svaz k velkým vývozcům obilí s objemem 3,5 milionu tun. Bilance se stala vyrovnanou v roce 1974 a počínaje rokem 1975 nastává éra masivních nákupů této suroviny. Objem dovozu kulminoval kolem roku 1984, kdy bylo zakoupeno jen v USA a Kanadě přes 26,8 milionu tun obilí.²²

Nákupy v oblasti strojírenství a spotřebního zboží byly většinou uskutečňovány se spřátelenými členskými zeměmi RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci). Hlavním důvodem byla snaha podpořit ekonomiky socialistických republik s cílem omezit možnosti komunistických režimů v obchodování se západními státy. Jedinou oblastí strojírenství, kde dal Sovětský svaz přednost západní technice, byla technika určená k těžbě ropy.

Docházelo k otevírání stále nových nálezů a provádění dalších vrtů. Objem těžby stále rostl, ale finanční prostředky se zpětně neinvestovaly do obměny stávajícího zařízení, ale pouze do techniky pro plošiny nové.

Na konci 70. let a na začátku let 80. dochází k propadu v produkci ropy v Sovětském svazu, ale i ve světě (Graf 5.).

²² ARBATOV, Alexandr, SMIRNOF, Viktor, FEJGIN, Vladimír. *Rusko v globální politice*: International Publishing House. 2006. str. 137



Graf 5.: Vývoj těžby ropy ve světě (v milionech barelů za den)²³

Důvodem byla hospodářská krize způsobená nadbytkem ropy na trhu s negativním dopadem na cenu (Graf 4.). Jestliže v roce 1980 stál barel ropy 50 dolarů, v roce 1987 došlo k poklesu až na 15 dolarů.²⁴ Dochází tak k citelnému snížení příjmů sovětského svazu z této suroviny. Do této doby Sovětský svaz jako vývozce velmi výrazně profitoval z prvního a druhého ropného šoku (ropný šok nastává, když poptávka po ropě převyšuje její nabídku). K dalším problémům ropného průmyslu v SSSR snižujícím produkci ropy patří:

- zaostávání používané techniky,
- častější poruchy zařízení,
- snižování počtu průzkumných vrtů,
- nedostatečné financování zpracovatelského průmyslu.

V druhé polovině 80. let dochází k zdvojnásobení objemu vývozu ropy z 27 milionů tun v roce 1985 na 48 milionů tun v roce 1989. Devizové výnosy z exportu ovšem kvůli nízkým cenám ropy klesly o 150 %.²⁵

Jednou z možností jak zefektivnit a zlevnit těžbu je otevřít trh zahraničním společnostem, které by pomohly finančně i technologicky. Tato varianta však nebyla kvůli geopolitické situaci možná. O to více, že se jednalo o strategické sovětské odvětví.

²³ EIA, Monthly Energy Review [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 48. Dostupný z: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/archive/00351705.pdf>

²⁴ EIA, Monthly Energy Review [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 48. Dostupný z: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/archive/00351705.pdf>

²⁵ ARBATOV, Alexandr, SMIRNOF, Viktor, FEJGIN, Vladimír. *Rusko v globální politice*: International Publishing House. 2006. str. 136

3.3 Rusko po rozpadu Sovětského svazu

V průběhu roku 1991 se rozpadá Svaz sovětských socialistických republik a vzniká Ruská federace.

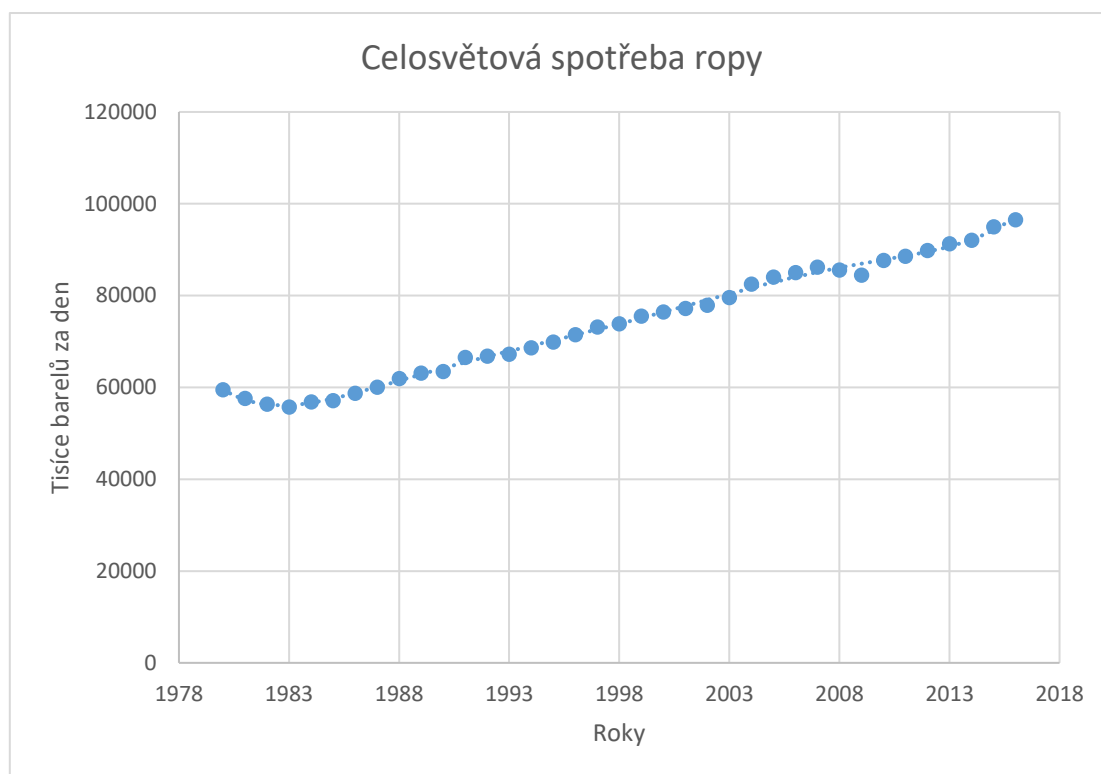
Ruský ropný průmysl byl v té době vlastněn pouze státem a majetek byl národním vlastnictvím.

Po rozpadu Sovětského svazu a tedy komunismu v Rusku, začíná docházet k postupné privatizaci státního majetku, včetně ropných společností. Při této divoké privatizaci, bez dostatečných zákonů a právní ochrany, měla většina vlivných Rusů velký zájem o ropný průmysl. Jde o velmi lukrativní odvětví, z pohledu finančního, velkých rozhodovacích práv a značného mocenského vlivu. Privatizace začala a probíhala během funkčního období prezidenta Borise Jelcina (zvolen v červnu roku 1991). Privatizace byla spontánní již z důvodu velkých změn v nově vzniklém státě, ale také kvůli nezkušenosti s přerozdělováním státního majetku (takto velké přerozdělování majetku probíhalo prakticky poprvé v historii). Díky tomu je divoká privatizace provázena korupcí a klientelismem prakticky v celém hospodářství. Prezident Boris Jelcin se obklopil skupinou oligarchů (oligarcha je obchodní nebo průmyslový magnát v Rusku i postsovětských republikách, který velmi rychle zbohatl po pádu Sovětského svazu, nutně nemusel mít politickou moc, ale ti nejvlivnější jí měli), kteří měli velký vliv na rozhodování o zásadních ekonomických otázkách, hlavně ve svůj vlastní prospěch. Tato skupina lidí byla také nazývána Jelcinovou rodinou. Skládala se z dvaceti dvou členů, kterým první ruský prezident pomohl k získání takřka 40 % bohatství země.²⁶

Během privatizace (dochází k proměně státních společností v soukromé), kdy byla dobrá příležitost k rozvoji těžby (hlavně těžebních zařízení) se nevyužila a situace v ruském těžebním průmyslu se tudíž nezlepšila. Na začátku 90. let bylo možno získávat ropu v Rusku z nalezišť, které měli okolo 5 – 6 % celkových zásob ropy na světě. Kromě arabských států má větší naleziště pouze Venezuela. Pozitivní vývoj světové ekonomiky byl také příznivý pro investice, a rozvoj těžby i vývoz. Především v USA a západní Evropě spotřeba ropy rostla, v celosvětovém měřítku pak mezi lety 1991 a 2016 o více než 45 %.²⁷ Vývoj spotřeby je i přes mírné výkyvy poměrně lineární (Graf 6.).

²⁶ Spark. *Yeltsin, „The Family“ and the Bureaucratic Mafia*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.the-spark.net/csart264.html#top>

²⁷ BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné z: www.bp.com



Graf 6.: Vývoj celosvětové spotřeby ropy²⁸

Začátkem 90. let v Rusku dochází k výraznému poklesu těžby ropy (Graf 7.). Špatné výsledky energetického průmyslu mají za následek propad celé Ruské ekonomiky (Graf 1).²⁹ Růst ekonomiky Ruska také zpomalila koncem 90. let Asijská finanční krize.³⁰ Ekonomika začala opravdu růst až po roce 1999, což hezky koreluje se vzestupem nejen cen ropy (Graf 4.), ale také se zvýšením objemu těžby (Graf 7.).

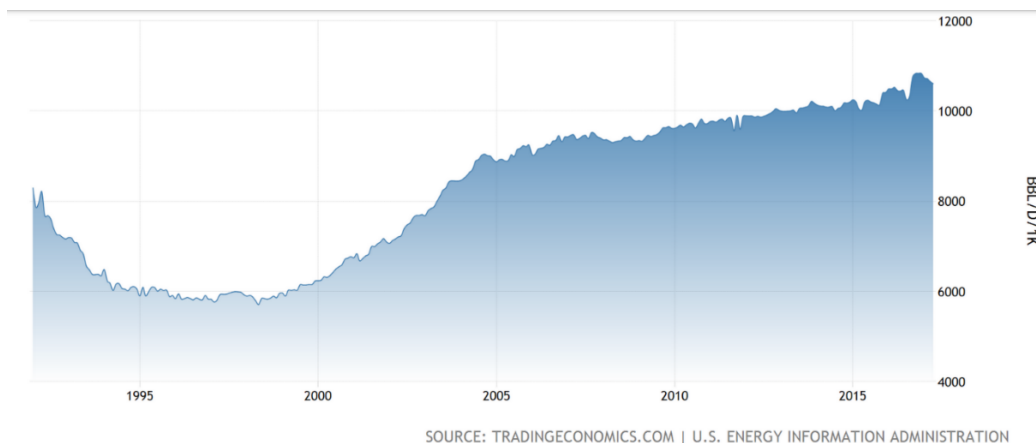
Jak již bylo dříve uvedeno po rozpadu Sovětského svazu se těžba ropy každoročně snižovala o několik procentních bodů. Do roku 1994 byly zaznamenány každoroční poklesy a to více jak o deset procent.³¹ Svého dna dosáhla těžba ropy v roce 1996 a od té doby se produkce ropy rok od roku zvyšují. Výkon ruské ekonomiky je z velké části závislý na množství vyprodukované ropy a její ceně na trhu. Cena ropy má na ruské hospodářství stejný vliv jako její těžba. Jasně se ukazuje těsná provázanost mezi ekonomikou a těžbou surovin, zvláště ropou a zemním plynem. To je důvodem, proč je Rusko velmi náchylné k ekonomickým výkyvům v návaznosti na světové trhy a krize.

²⁸ Vlastní zpracování z dat viz Příloha 3.

²⁹ IMF. *World Economic and Financial Surveys*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>

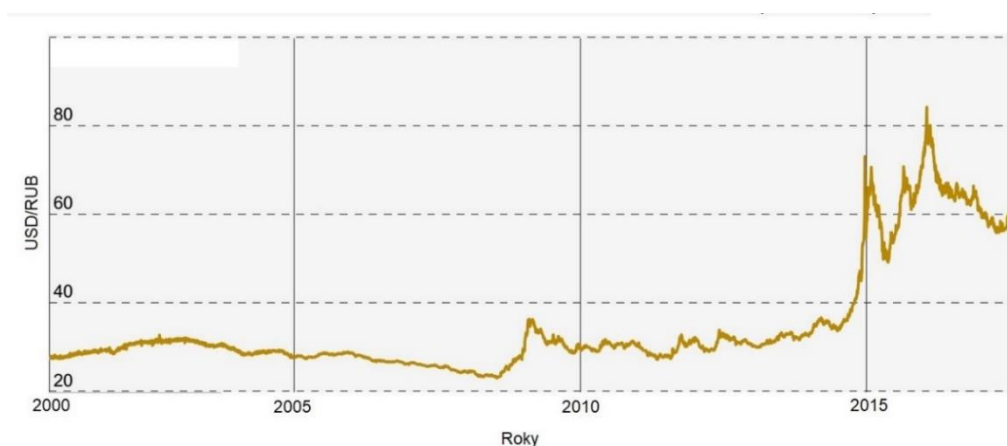
³⁰ Yamazawa, Ippei, *"The Asian Economic Crisis and Japan", The Developing Economies*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 332–351. Dostupný z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1746-1049.1998.tb00222.x/pdf>

³¹ BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné z: www.bp.com



Graf 7.: Těžba ropy v Rusku³²

Po abdikaci prezidenta Borise Jelcina v roce 1999 se stává nejprve dočasně prezidentem Vladimír Putin (v té době předseda vlády). Po volbách v roce 2000 je pak řádným prezidentem. Jeho zvolením začíná nová éra ruské politiky ve vztahu k hospodářství. Nově vzniklou strategii je státní kontrola nad klíčovými odvětvími hospodářství. I proto je v průběhu jeho prvního funkčního období několik oligarchů zatčeno a mnozí odcházejí do zahraničí. Z vedoucích politických pozic jsou odstraněni lidé navázaní na bývalého prezidenta Jelcina. Avšak nehledě na mocenské rozdělení vrcholných pozic došlo za vlády Vladimíra Putina k velkému oživení ruského hospodářství. Přispěla k tomu především rostoucí cena ropy zvýšení její těžby i exportu. Začalo se s obnovou starých těžebních zařízení a novými geologickými průzkumy. Tempo růstu neobvyklým způsobem akcelerovalo mezi lety 2000 a 2007. Jde o zlaté období ruského hospodářství, což můžeme doložit i posilováním rublu vůči dolaru (Graf 8.).



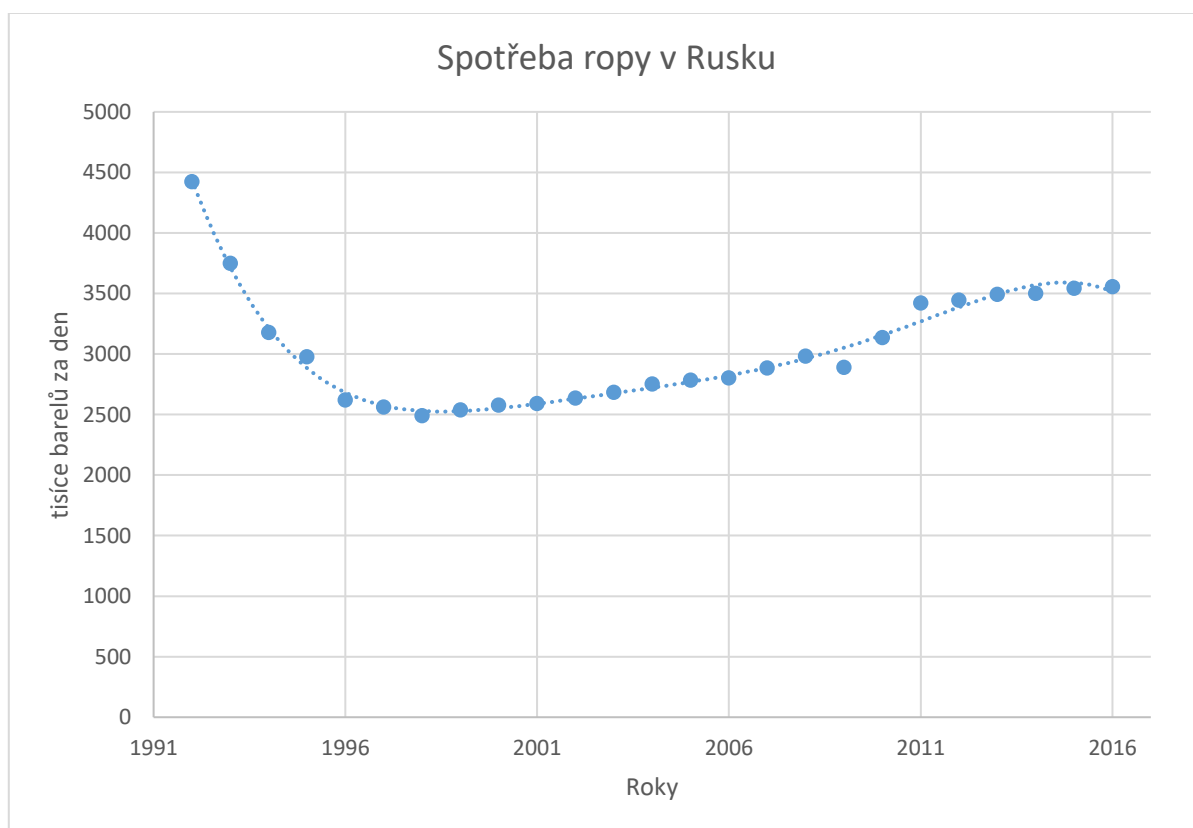
Graf 8.: Vývoj kurzu US dolaru k rublu³³

³² Trading Economics. *Russia Crude Oil Productin*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z <https://tradingeconomics.com/russia/crude-oil-production>

³³ Kurzy.cz. *Graf USD / RUB, ČNB, grafy kurzů měn*. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/RUB-USD/>

V té době byla životní úroveň Rusů poměrně vysoká. Přibývá střední vrstvy a kupní síla obyvatel roste.

Zajímavý jev lze sledovat při srovnání podílu exportu a domácí spotřeby ropy. Přestože objem těžby (Graf 7.) a exportu rostl značným tempem, nedá se to samé říci o objemu ropy zpracované v tuzemsku. Z Grafu 9. je viditelný pokles spotřeby ropy po rozpadu SSSR a to až do roku 1996, spotřeba nadále stagnuje do roku 2000. Logicky tedy dochází ke zvýšení podílu exportované ropy na celkové produkci.



Graf 9.: Spotřeba ropy v Rusku³⁴

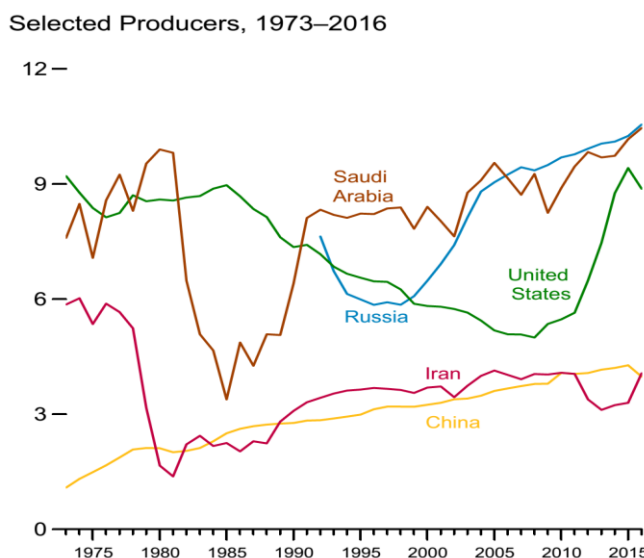
Ruská federace se v prvním desetiletí 21. století řadila mezi stabilně rostoucí ekonomiky. Hospodářská krize ji však silně zasáhla. Průmysl je z velké části specializován na těžební sektor, což hrálo při průběhu krize zásadní roli. Recese se do Ruska dostala s menším zpožděním až v roce 2009. Jak již bylo dříve uvedeno, velký vliv na propadu ekonomiky měla snižující se cena ropy. Ta nejprve v červenci roku 2008 dosáhla až na hodnotu 140,73 dolarů za barel).³⁵

³⁴ Vlastní zpracování z dat viz Příloha 2.

³⁵ OPEC. *Basket Day Archives*. [on-line]. [cit 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.opec.org/basket/basketDayArchives.xml>

Po rozšíření paniky z recese do Evropy i Ruska následuje velké snížení poptávky a též spotřeby ropy. Dochází ke skokovému snížení cen na světových trzích. Nejnižší cena za barel poté byla 33,36 dolaru a to 24. 12. 2008 (opět cena podle OPEC).³⁶ Během půl roku byl tedy největší rozdíl cen za barel ropy 107,37 dolaru v procentech 421,9 %. Ruský HDP však ještě v tomto roce rostl a to o 5,2 %, což bylo způsobeno zejména postupným nástupem krize a jejích důsledků. Krize velmi zasáhla těžbařský průmysl a snížila poptávku na trhu. To donutilo společnosti ke snížení objemu těžby. Ekonomická krize znamenala spotřebu ve všech státech a rok 2009 byl, co se prodejů ruské ropy týče, vysoce podprůměrný. Pokud se podíváme na konkrétní čísla, tak těžba ropy klesla pouze v roce 2008, kdežto tuzemská spotřeba až roku 2009.³⁷ V roce 2009 došlo k prudkému poklesu celé ekonomiky. HDP oproti roku 2008 kleslo o 13 % na hodnotu -7,8 %.³⁸

Od následujícího roku 2010 začíná opět ruská ekonomika růst. Bylo to způsobeno jak rostoucí poptávkou po ropě tak i její vyšší cenou. Krize mírně ustoupila a již nebyl strach z recese. Proto v následujících letech 2010 – 2013 roste ruské HDP okolo 4,5 %. Kvůli vysoké ceně ropy se otevřela nová těžbařská ložiska s náročnou a drahou těžbou. Vysoká cena ropy (průměrně 100 USD/barel) měla rozhodující vliv na její zvýšenou těžbu. Rusko se dokonce mezi léty 2005 – 2014 stává největším producentem ropy na světě (Graf 10.).



Graf 10.: Největší světový producenti ropy (v milionech barelů za den)³⁹

³⁶ OPEC. *Basket Day Archives*. [on-line]. [cit 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.opec.org/basket/basketDayArchives.xml>

³⁷ BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 27-07-2017].

Dostupné z: www.bp.com

³⁸ Ruský statistický úřad. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné z:

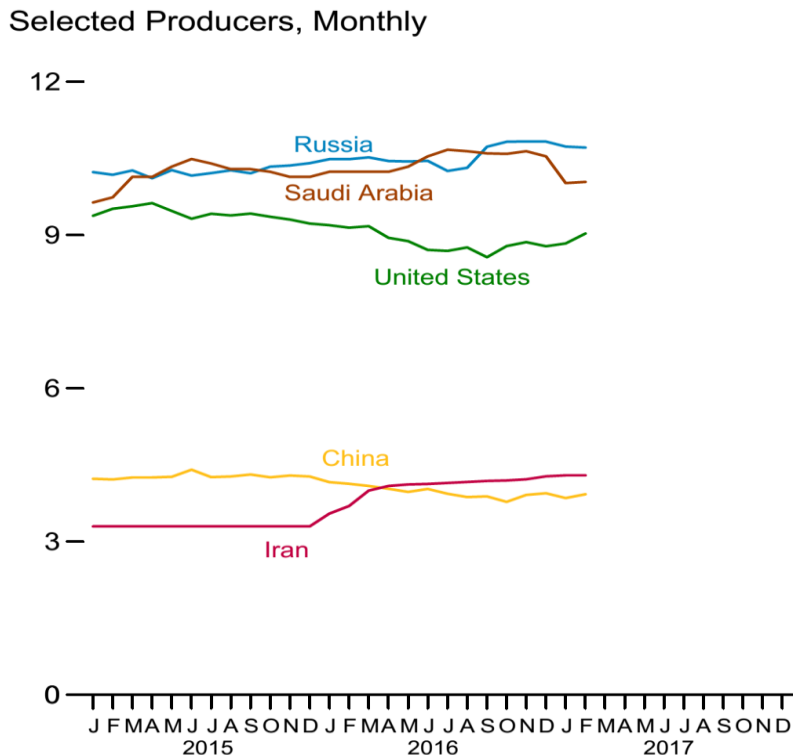
<http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>

³⁹ EIA. *Monthly energy Review*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 168.

Dostupné na: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/>

V roce 2014 však dochází opět k propadu cen ropy a to z důvodu, že nabídka převyšovala poptávku. Na cenách se v tomto období podepsaly také konflikty v klíčových ropných zemích (Irák a Libye). Kombinace nižší poptávky a neustále rostoucí produkce způsobily, že cena ropy začala klesat. Reakce OPECu byla nesnižovat produkci a cena se ustálila zhruba na 50 USD za barel, což byla zejména pro Rusko velká cenová rána (pro Venezuelu ještě větší a problémy zde způsobené nižší cenou ropy jsou patrné doposud). Další citelnou ranou pro Ruskou ekonomiku bylo uvalení embarga Evropskou unií a dalšími státy (USA, Kanada, Austrálie, Japonsko, Norsko a Švýcarsko), kvůli anexi Krymu a podpoře proruských separatistů na východě Ukrajiny. Sankce jsou uvaleny na vývoz zařízení, potravin a dalších komodit do Ruska a dále na působení ruských společností mimo Rusko a to zejména finančních institucí na cizích kapitálových trzích. Recipročně na uvedené státy uvalilo Rusko sankce na dovoz potravin a dalších komodit na jeho území (díky tomu je možné v ruských obchodech koupit pouze ruskou domácí produkci). Negativní vlivy sankcí však ruská ekonomika zvládla a v prognózách na letošní rok (2017) se předpokládá růst okolo 1,5 % HDP.

Ekonomickou situaci také zlepšuje rostoucí těžba ropy. Rusko se v posledních měsících opět dostalo v produkci ropy na 1. místo na světě a to před Saúdskou Arábií (Graf 11.).



Graf 11.: Měsíční produkce ropy (v milionech barelů za den)⁴⁰

⁴⁰ EIA. Monthly energy Review. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 168. Dostupné z: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/>

4. Vývoj těžby zemního plynu v Rusku

Zemní plyn, druhé energetické palivo, sice začalo hrát roli v ruském (resp. sovětském) hospodářství o něco později, ale jeho význam, zejména politický určitě převažuje pro Rusko význam ropy.

První plynový vrt na území SSSR byl proveden v roce 1941 u obce Jelšanka nedaleko Saratova (Saratov se nachází na Volze mezi Volgogradem a Samarou). Těženo bylo až 800 tisíc m³ za den. V roce 1964 byla dokončena stavba prvního plynovodu do Moskvy, délky 843 km.⁴¹ V následujících letech význam zemního plynu nadále stoupal. Velmi rychle se těžba plynu v SSSR začala rozvíjet v 60. letech, kdy jsou do provozu uvedeny naleziště v republice Komi, v Krasnodarském kraji a naleziště Orenburg na hranici mezi Ruskem a Kazachstánem. Později byly nalezeny velké zásoby zemního plynu na západní Sibiři v oblasti Medvěží, Urengoj a Jamburg.⁴² Tyto naleziště byly využity pro těžbu na počátku 70. let a pro jeho transport byly budovány plynovody nejen do ostatních částí SSSR, ale i do zemí socialistického bloku. První dodávky plynu do Československa byly zahájeny v roce 1967 a návazně byl dodáván přes naše území do západní Evropy (Rakousko 1969).

Po pádu sovětského režimu a při následné ekonomické krizi došlo k významnému poklesu těžby zemního plynu. Stejně tomu bylo i u ropy. V případě zemního plynu nebyl ale tento pokles tak významný. Od roku 1998 se těžené množství neustále zvyšuje. Zároveň se také zvyšuje objem vývozu této komodity (Graf 12. a 13.).⁴³

⁴¹ Transneft. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.en.transneft.ru/about/story/>

⁴² LITERA, B. Současná situace a výhledy spotřeby, těžby a přepravy energetických surovin v Evropě a zemích postsovětského prostoru do roku 2020. In *Energie pro Evropu. Energetická spolupráce Ruska a zemí postsovětského prostoru s Evropskou unií*. Praha: Eurolex Bohemia, 2006, s. 16

⁴³ Trading Economics. *Russia Export of Natural Gas*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/exports-of-natural-gas>

RUSSIA EXPORTS OF NATURAL GAS

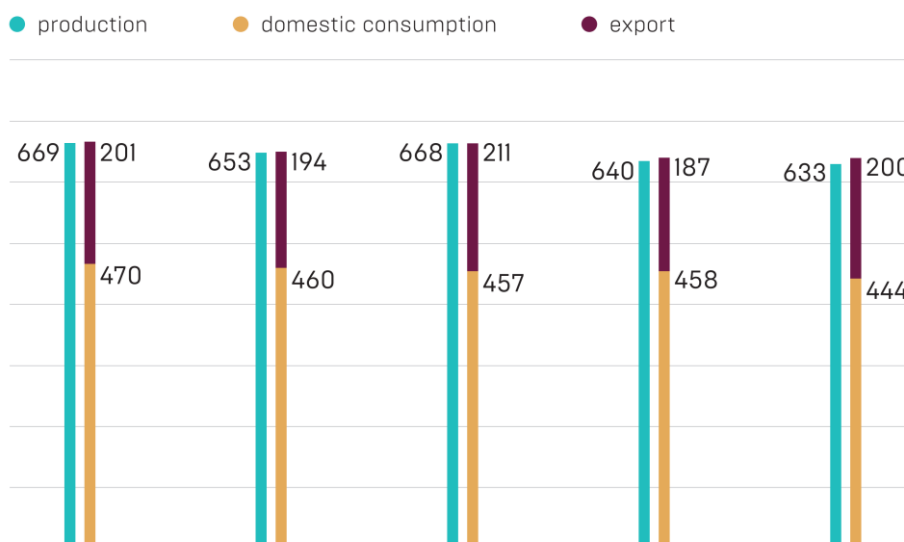


SOURCE: TRADINGECONOMICS.COM | THE CNTL. BANK OF THE RUSSIAN FEDERATION

Graf 12.: Vývoz zemního plynu (v milionech USD)⁴⁴

V současné době těží Rusko 633,4 mld. m³ za rok (2015), což je zhruba 17,8 % celosvětové těžby. Oproti roku 2014 těžba poklesla o 0,9 %, tento pokles byl způsoben snížením domácí spotřeby zemního plynu, i když se vývoz zvednul o 7,1 % na 200 mld. m³.⁴⁵ Rusko je druhé v produkci zemního plynu za USA, v prokázaných zásobách je však suverénně na prvním místě.

2011-2015, bcm



Graf 13.: Zemní plyn v Rusku – produkce, spotřeba a export⁴⁶

⁴⁴ Trading Economics. *Russia Export of Natural Gas*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/exports-of-natural-gas>

⁴⁵ MILOV, V. Možet li Rossija stat energetičeskoj sverchderžavoj? *Voprosy ekonomiky*, 2006, č. 9, s. 21-30.

⁴⁶ Analytical Center for the Government of The Russian Federation. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 35. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

Při současné úrovni těžby vystačí zásoby Rusku na 80 let.⁴⁷ Lze prakticky předpokládat, že v budoucnu budou jistě prozkoumány a objeveny ještě jeho další naleziště. Nejpravděpodobněji se očekávají v Barentsově moři (jeho příbřežních šelfových oblastech) a na Sachalinu.⁴⁸

Daleko horší pohled je na současný trend růstu těžby. Celkově se těžba zemního plynu v Rusku v roce 2005 zvýšila oproti roku 2004 o 1,18 %.⁴⁹ Srovnáme-li daný údaj s údaji pro předchozí roky, vidíme, že se tento ukazatel neustále snižuje (2004 = 1,8 %; 2003 = 4,2 %). Vezmeme-li ale jen produkci ruského giganta Gazpromu, dostaneme ještě horší čísla. V roce 2005 dosáhl Gazprom téměř nulového přírůstku těžby a v prvním pololetí roku 2006 objem jeho těžby dokonce poklesl. Tento propad může být jen do určité míry brzděn produkcí nezávislých producentů.

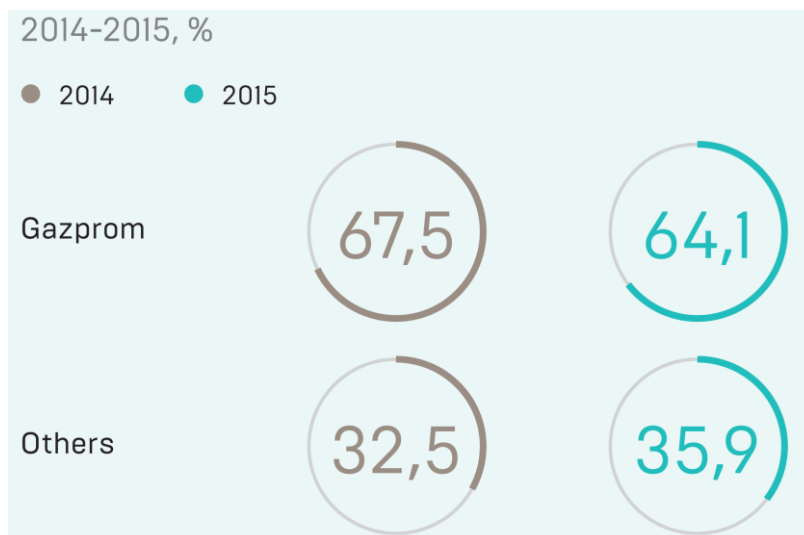
Na rozdíl od ropného sektoru je v plynárenském jen jeden státní monopol a to společnost Gazprom. Jde o jedinou společnost, která může vyvážet zemní plyn z Ruska (ostatní ho mohou těžít a buď dodávat koncovým zákazníkům v Rusku anebo předprodávat Gazpromu). Gazprom od svého založení (1989) zaujímá velkou část ruského průmyslu na těžbu a zpracování zemního plynu. Jelikož se jedná o státní společnost, politické elity jej nepoužívají jen na zisk peněz, ale i na prosazování svých politických cílů. V současné době Gazprom kontroluje 64,1 % veškeré ruské produkce zemního plynu. Podle strategického plánu ruské vlády však dochází k snižování podílu Gazpromu na trhu v prospěch nezávislých společností. Tento vývoj je patrný, jelikož z pouhých 16,5 % v roce 2007 vzrostl, v souladu se státním plánem, podíl nezávislých společností na trhu do roku 2015 téměř na 36 %.⁵⁰

⁴⁷ BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: www.bp.com

⁴⁸ Analytical Center for the Government of The Russian Federation. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 30. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

⁴⁹ BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: www.bp.com

⁵⁰ Ministry of Energy of the Russian Federation. *Натуральный газ*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://government.ru/dep_news/22613/



Obrázek 4.: Podíl Gazpromu na ruském trhu se zemním plynem⁵¹

Gazprom vlastní veškeré plynovody na území Ruské federace. Jde o jednu z největších společností světa, zaměstnává přes 468 000 lidí. Vzhledem ke své velikosti není vždy efektivní (těžkopádný v rozhodovacích procesech, malá pružnost na trhu atd.).⁵²

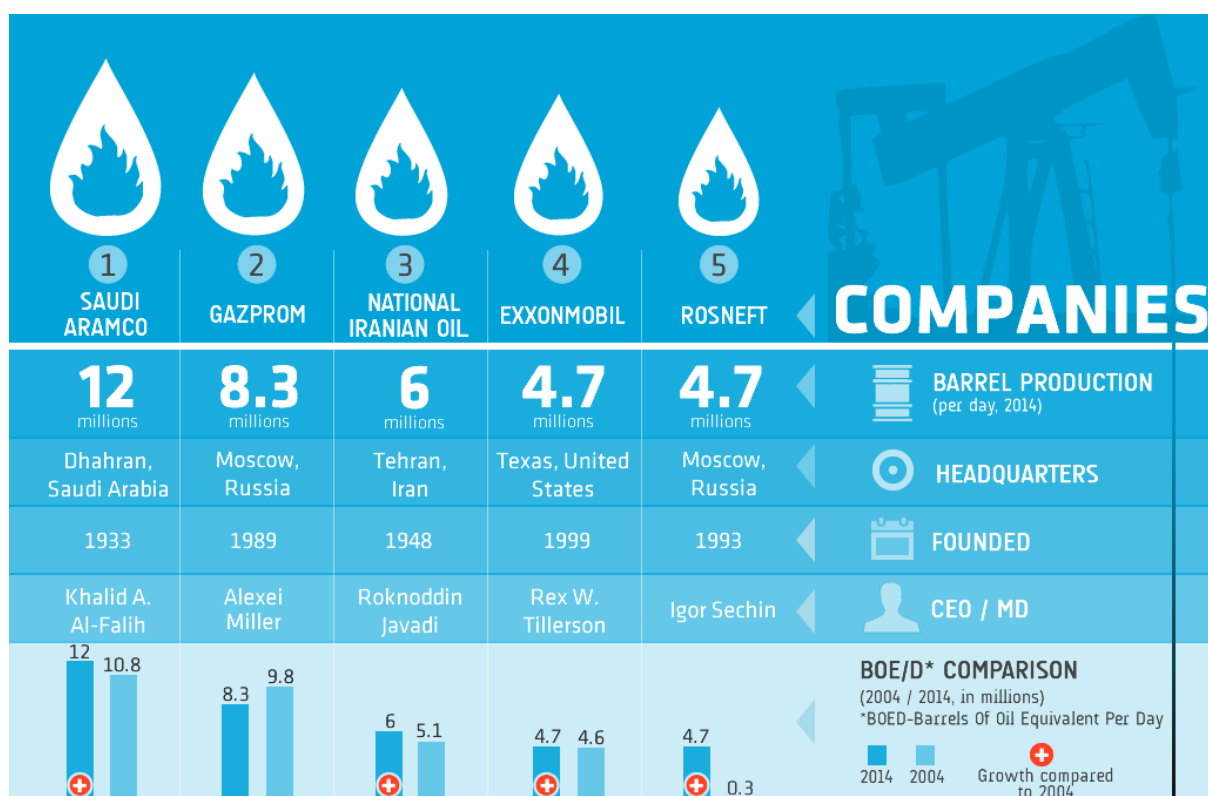
5. Analýza největších společností na ruském trhu s ropou a zemním plynem

Ruské nerostné bohatství je obrovské v Rusku se těžbou a zpracováním ropy a zemního plynu zabývají jedny z největších společností na světě. Dokonce v těžbě ropy je Rusko na prvním místě světového žebříčku producentů a v těžbě zemního plynu na místě druhém. V obou komoditách tedy hraje prim. Z porovnání žebříčků společností s největší produkcí ropy či ekvivalentní energii zemního plynu za den vyplývá, že Gazprom je druhá největší společnost na světě v objemech těžby a Rosněř se dělí o 4. a 5. místo s ExxonMobile (Obrázek 5.). ExxonMobile a Rosněř dříve uzavřely dokonce dohodu o společném průzkumu a následné těžbě v Arktidě, která se však neuskutečnila z důvodů sankcí vůči Rusku, ale též kvůli nízké ceně ropy v současnosti.⁵³

⁵¹ Analytical Center for the Government of The Russian Federation. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 36. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

⁵² PEŤKOVÁ, A. *Politika Ruskej federácie v oblasti energetiky*. Asociace pro mezinárodní otázky, Praha, 2007. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.amo.cz/publikacefiles/rusko_energetika_amo.pdf

⁵³ HENDERSON, James a Simon PIRANI, ed. *The Russian gas matrix: how markets are driving change*. Oxford: Oxford university press for the Oxford institute for energy studies, 2014. Str.: 50-62. ISBN 978-0-19-870645-8.



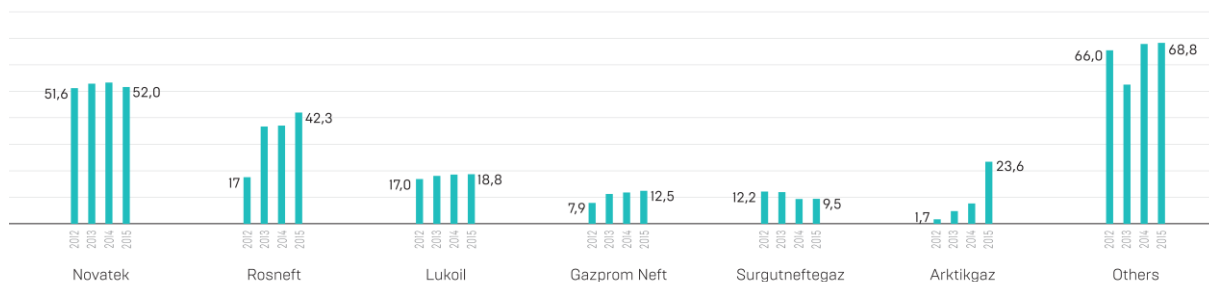
Obrázek 5.: Porovnání největších těžařských společností na světě⁵⁴

U těžby a zpracování zemního plynu je situace poměrně jednoduchá. Na tomto trhu je dominantní Gazprom, který ovládá drtivou většinou produkce a zároveň všechny plynovody. Na trhu působí i další nezávislé společnosti, ale jejich objem těžby je poměrně malý. Z těch velkých „ropných“ společností můžeme jmenovat Rosněfť, Lukoil a Surgutneftgaz (Graf 14.). Díky monopolu Gazpromu je plyn důležitý jako zdroj geopolitického vlivu. Zisk je pro ruskou státní kasu z plynu nižší, ale jako páka na ostatní státy neocenitelný. Na dovozu plynu z Ruska je Evropa značně závislá, zejména východní část Evropy. Čím více na západ tím se závislost snižuje, i když je pořád stále velká (například do Francie Gazprom dodává až 25 % Francouzské spotřeby).

⁵⁴ Visual Capitalist. *The World's 10 Biggest Oil and Gas Companies*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2015/06/worlds-biggest-oil-gas.html>

Independent gas producers in Russia

Production, 2012-2015, bcm

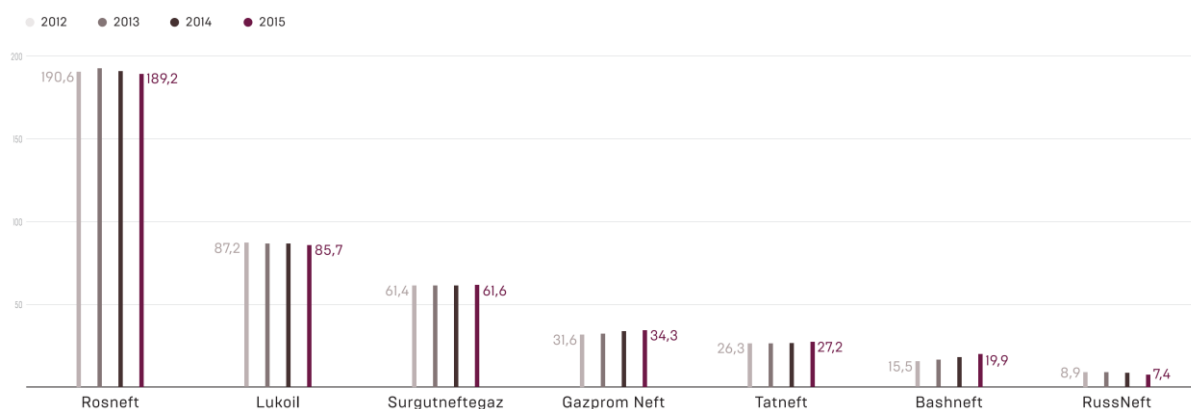


Graf 14.: Nezávislé společnosti působící na Ruském trhu se zemním plynem⁵⁵

U ropy je situace jiná, její prodej je největším zdrojem příjmu státu. Trh s ropou je mnohem liberálnější, proměnlivější a globálnější. Ropa se těží na více místech, její naleziště jsou více diverzifikována. S ropou obchoduje v Rusku 7 velkých firem (Graf 15.), v následujících kapitolách si představíme tři největší z nich - Rosněft', Lukoil a Surgutněftėgas. Sama vlastnická struktura jednotlivých společností je velmi odlišná, nachází se zde firmy státní, polostátní i soukromé.⁵⁶

Crude oil production by leading Russian oil companies

2012-2015, Mt



Graf 15.: Největší ruské ropné společnosti a vývoj objemu těžby⁵⁷

Přpravou ropy v Rusku se zabývá zejména státní společnost Transněft' vlastní většinu ropovodu a přepravuje 85 % veškerého objemu ropy a ropných produktů. Byla založena za Sovětského období a v roce 1993 transformována na akciovou společnost (100 % akcií

⁵⁵ Ministerstvo přírodních zdrojů a životního prostředí Ruské federace. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 36. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

⁵⁶ HENDERSON, James a Simon PIRANI, ed. *The Russian gas matrix: how markets are driving change*. Oxford: Oxford university press for the Oxford institute for energy studies, 2014. Str. 82 – 90. ISBN 978-0-19-870645-8.

⁵⁷ Analytical Center for the Government of The Russian Federation. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 17. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

vlastní Rusko).⁵⁸ V době komunismu byla vybudována rozsáhlá síť ropovodů po celém Sovětském svazu, ale i ropovody do zahraničí (v té době do zemí komunistického bloku, RVHP).

Prvním velký mezinárodním projektem byla výstavba ropovodu Družba I. a II. v kooperaci s ostatními státy RVHP.

Po opětovném nárůstu produkce ropy v Rusku (rok 2000) byly zahájeny nové velké projekty pro její dopravu do Evropy bez nutnosti použití tranzitní země. Takto byly vybudovány ropovody:

- BPS (Baltický ropovodní systém)
- do Novorosijska (ruský přístav na břehu Černého moře).⁵⁹

Dalšími velkými projekty (rok 2006) bylo zvýšení kapacity transsibiřských dálkových potrubí a vytvoření ropovodu ESPO (Východní Sibiř - Tichý oceán), který umožnil vstup na rostoucí trh v oblasti Asie a Tichomoří. V roce 2010 byly zahájeny práce na ropovodu ESPO 2 a ukončeny v roce 2012. V současné době se uvažuje o zvýšení kapacit těchto ropovodů až na 50 milionů tun v roce 2020. Dále se budou do roku 2025 modernizovat a též rozšířit ropovody přepravujících ropu ze západní Sibíře do města Taišet. Ovšem i na území Ruska dochází k modernizaci veškerých ropovodů a navyšování jejich kapacit, s ohledem na rostoucí produkci všech velkých ruských ropných společností.⁶⁰

5.1 Gazprom a trh s plynem

Gazprom je ruská energetická společnost založená v roce 1989 převedením ministerstva plynového průmyslu na korporaci. Při tomto převodu získal Gazprom veškerý majetek týkající se „plynu“, který dříve vlastnil Sovětský svaz, ale pouze na území Ruska. Hlavní balík akcií v Gazpromu vlastní stát, jde tedy o státní podnik. Gazprom má k dispozici zásoby plynu v množství 36 147 bilionů m³, což je 17 % celkových zásob na světě a 72 % v Rusku (Příloha 6.).⁶¹ Hlavní činností je průzkum, těžba, doprava, skladování, zpracování a prodej plynu, plynového kondenzátu a ropy, výroba tepla a elektrické energie a prodej všech uvedených komodit.⁶² Vlastní i další majetky, což z něj dělá největší společnost na ruském trhu,

⁵⁸ Transněft', *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.en.transneft.ru/about/story/>

⁵⁹ Transněft', *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.en.transneft.ru/about/story/>

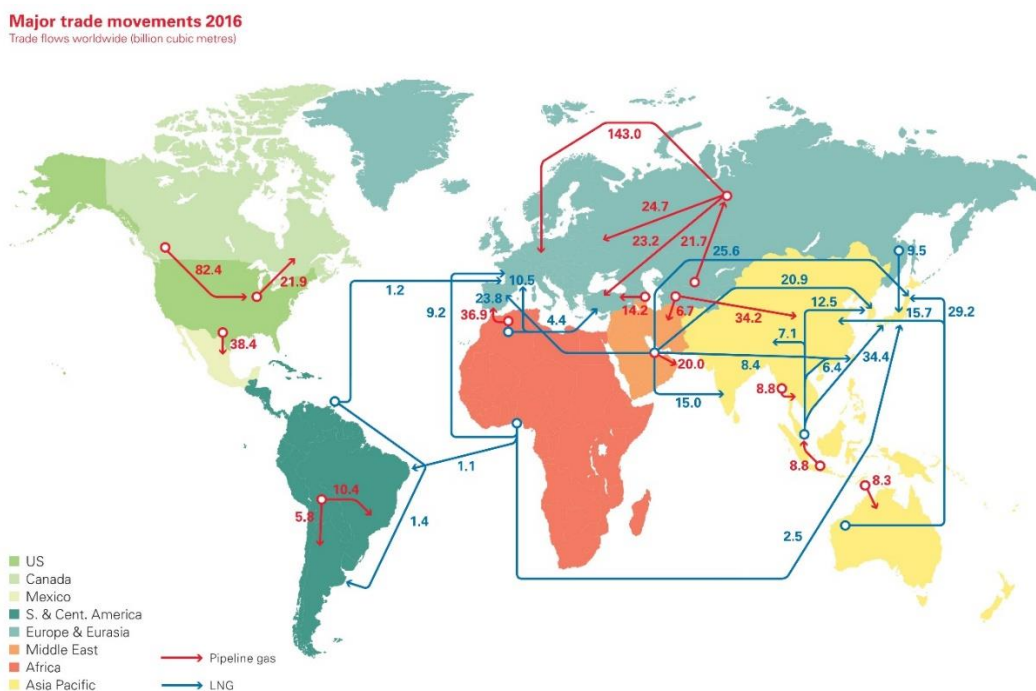
⁶⁰ Transněft', *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.en.transneft.ru/about/story/>

⁶¹ Gazprom. *Gas and oil reserves* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/reserves/>

⁶² Gazprom. *About Gazprom* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/>

pokud jde o příjmy a tržní kapitalizaci. V roce 2016 měla tato společnost tržní hodnotou 84,3 mld. USD.

V posledních letech dochází v Rusku, podle nové vládní strategie, k diverzifikaci na trhu s plynem. Část trhu nově obsazují nezávislé společnosti a dochází k snižování produkce Gazpromu ze 432 mld. m³ v roce 2014 na 406 mld. m³ v roce 2015 (Příloha 5).⁶³ Rovněž s snižuje i spotřeba ropy. Meziroční snížení produkce Gazpromu je ekonomicky výrazné i když dochází k vyššímu objemu exportu z Ruské federace do Evropy a Číny. Gazprom je rovněž vlastníkem UGSC (Unified Gas Supply Systém), což je vlastně výrobně technologický komplex. Skládá se z výrobních, přepravních a zpracovatelských zařízení, dále podzemních zásobníků plynu, jde tedy o celou soustavou plynovodů. Plynovodní systém USGC je největším systémem svého druhu na světě, který v roce 2014 měl 170,7 tis. km.⁶⁴ Gazprom je také jedinou společností Ruska s oprávněním vývozu zemního plynu do zahraničí. Hlavními odběrateli zemního plynu z Ruska jsou země západní, střední a východní Evropy, státy bývalého Sovětského svazu a pobaltské státy (Obrázek 6.). Obchod s plynem tvoří 86 % celkové produkce podniku.



Obrázek 6.: Hlavní obchodní pohyby s plynem (v mld. m³)⁶⁵

⁶³ Ministerstvo přírodních zdrojů a životního prostředí Ruské federace. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 36. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

⁶⁴ RBK. *Baza kompanij: Gazprom* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.rbc.ru/companies/id/469>

⁶⁵ BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 35. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>

Gazprom se dále zabývá i produkcí a obchodem s ropou. Na tomto poli působí jeho dceřiná společnost Gazprom Něžf, která je čtvrtou největší společností na ruském trhu (Graf 15.) a je jednou z 25 největších těžařských společností na světě.⁶⁶ Gazprom Něžf je velmi progresivní a na rozdíl od větších konkurenčních společností její produkce ropy stále roste. Gazprom Něžf vzniknul v roce 2005, kdy Gazprom odkoupil 75,7 % akcií společnosti Sibněf.⁶⁷ Gazprom Něžf též chce těžit ropu i v místech kde se těží zemní plyn, při nynějších cenách ropy se však dosahuje malého výnosu (výnosnost těžby ropy na polích pro těžbu zemního plynu je jen 10 % oproti běžným 30 – 40 %).⁶⁸ V budoucnu však tato možnost přichází v úvahu a proto dochází k trvalému mapování nalezišť.

Gazprom má však i jiné dceřiné společnosti - Gazprom Bank (poskytuje všechny běžné bankovní služby), Gazprom Energo⁶⁹, Gasprom Aviation Company a mnoho dalších.

Gazprom je státní společností, mezi její akcionáře patří Federální agentura pro správu státních nemovitostí s 38,37 %, státní společnost Rosněftėgaz s 10,97 % a Rosgazifikatsiya s 0,89 %. Tyto tři státní organizace mají dohromady 50,23 % všech akcií a ovládají celý Gazprom. Další akcie vlastní American deposit receipt a zbytek je rozdělen mezi ostatní akcionáře (Příloha 7.).⁷⁰

„Jako vertikálně integrovaný energetický podnik se Gazprom Group skládá z mateřské společnosti a specializovaných dceřiných společností. Ty se zabývají produkcí plynu, ropy a dalších uhlovodíků, stejně jako jejich přepravou, zpracováním a souvisejícími marketingovými aktivitami. Do dalších činností dceřiných podniků patří správa podzemních zásobníků plynu, produkce a prodej elektrické energie, monitorování potrubního systému, dodávky a opravy zařízení, výzkum, vývoj a další činnosti.“⁷¹

U akciové společnosti je nejvyšším orgánem valná hromada akcionářů. Ta se, za normálních okolností schází jednou ročně. V případě mimořádných událostí může být svolána i častěji. Jelikož se jedná o nejvyšší orgán, rozhoduje o všech záležitostech od změny

⁶⁶ Forbes. *The 25 Biggest Oil And Gas Companies In The World* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/pictures/hefj45fim/no-1-gazprom/#6b46f22e6ade>

⁶⁷ Financial times. *Gazprom buys Sibneft stake for \$13.1bn.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/1aee02b4-3016-11da-ba9f-00000e2511c8>

⁶⁸ SIMOČENKO, R. Novyj flagman neftjanki. *Něžf i Gaz (příloha Kommersant)*, 2006, č. 217, s. 34-35.

⁶⁹ MILLER, A. Energie für die Welt. *Internationale Politik*, 2006, č. 7, s. 32-35

⁷⁰ Gazprom. *Investors / Shares.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/stock/>

⁷¹ Gazprom questions&answers. *Gazprom – Joint Stock Company.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/about/#c19>

stanov společnosti, rozdělení zisku, až po její zrušení. Valná hromada volí představenstvo, které pak řídí běžnou činnost společnosti.⁷²

5.1.1 Gazprom a jeho stručná historie

Gazprom vznikl z Ministerstva ropného a plynárenského průmyslu SSSR. Za jeho vznikem stálá snaha sjednotit všechny společnosti zabývající se produkcí plynu do jedné. Tento krok inicioval Viktor Černomyrdin (ministr plynárenství) a po vzniku společnosti se stal předsedou představenstva. Po rozpadu Sovětského svazu přichází Gazprom o část svého majetku, který přechází pod kontrolu nově vzniklých států (Kyrgyzstán, Turkmenistán, Uzbekistán atd.). Po zvolení Borise Jelcina prezidentem, došlo na návrh Viktora Černomyrdina (předseda představenstva Gazpromu a nyní i předseda vlády) k podstatnému snížení daňového zatížení. Z nařízení vlády byl v roce 1993 Gazprom transformován na akciovou společnost.⁷³ Při reformě ruské ekonomiky na tržní byla zvolena metoda kupónové privatizace. Každý občan získal před začátkem privatizace kupony na nákup akcií, za které byly pak prodány akcie státních podniků či společností. U společnosti Gazprom bylo lidmi odkoupeno 33 % akcií a dalších 15 % získali její zaměstnanci. Stát měl ve svém vlastnictví 40 % (toto číslo se posléze mírně snížilo na dnešních 38,37 %).⁷⁴ Kupónová privatizace byla určena především obyvatelům Ruska a z toho důvodu směli zahraniční investoři vlastnit maximálně 9 % akcií.⁷⁵ Z důvodu získání důvěry západních kapitálových trhů nabídl v roce 1996 Gazprom 1 % svého majetku ve formě GDR (Global Depository Receipts). GDR je certifikát vydaný depozitářem, který nakupuje akcie zahraničních společností a vkládá je na účet. Jsou celosvětovým ekvivalentem původních amerických depozitních dokladů (ADR). Pokud zahraniční společnost vlastní GDR (obsahuje určitý počet akcií) jsou jí zaručena veškerá práva spojená s vlastnictvím běžných akcií, s výjimkou hlasovacího práva.

⁷² Gazprom. *Governance*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

<http://www.gazprom.com/about/management/>

⁷³ Gazprom. *Company history*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

<http://www.gazprom.com/about/history/company/>

⁷⁴ CompaniesHistory. *Gazprom*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

<http://www.companiehistory.com/gazprom/>

⁷⁵ Tadviser. *Istorija Gazproma*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8:%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0

Na rozvinutých trzích investoři tyto certifikáty používají k investování do společnosti.⁷⁶ V roce 1997 Gazprom provedl úspěšnou emisi dluhopisů v hodnotě 2,5 mld. USD.⁷⁷

V roce 1998 poprvé Gazprom vykázal ztrátu. Situace v Gazpromu se razantně mění po zvolení Vladimira Putina prezidentem roce 2000. Byla zavedena státní kontrola ve strategických společnostech, mezi které Gazprom jednoznačně patří. Krokem k nápravě špatného hospodaření společnosti bylo odvolání dosavadního vedení a jejich pozice obsadili lidé dříve spolupracující s Putinem (Dmitrij Medveděv, Alexej Miller).⁷⁸

Z důvodu zachování vlastnictví státu v této oblasti byl v roce 2005 vydán nový zákon o plynu. Ten určuje, že stát musí být vlastníkem více než 50 % akcií Gazpromu. Pro splnění tohoto požadavku byla vytvořena akciová společnost Rosněftgaz. Z prodeje části akcií Rosněftu získala vláda prostředky ke koupi 10,97 % akcií Gazpromu, které spolu s akciemi vlastněnými státem (38,37 %) a akciemi ve vlastnictví státního podniku Rosgazifikatsiya (0,89 %) vytvořily státní kontrolní balíček s více než 50 %. Poté již nebylo nutné omezovat zahraniční investice a nařízení omezující nákupy akcií zahraničními investory bylo zrušeno, což vedlo k přílivu zahraničního kapitálu. Průměrná tržní kapitalizace společnosti se díky tomu v roce 2006 zvýšila z 91,13 na 239,33 mld. USD.⁷⁹ V roce 2006 byl též přijat zákon, který stanoví, že pouze Gazpromu je jedinou společností, která smí vyvážet plyn z Ruska do zahraničí. Tím byl vytvořen monopol na tranzit zemního plynu z Ruska.⁸⁰

Kvůli snaze o diverzifikaci portfolia energetických zdrojů vytvořil Gazprom v roce 2005 dceřinou společnost Gazprom Něft', dále se snaží expandovat na trh s uhlím a elektrickou energií. Nejdůležitější projekt spojený s diverzifikací portfolia energetických zdrojů byl zahájen v roce 2006 a to realizací výstavby prvního závodu na zkapalněný zemní plyn LNG (Liquefied Natural Gas). V přírodě se kapalný plyn prakticky nevyskytuje. Po vytěžení je zemní plyn z důvodu přepravy zkapalněn. LNG se většinou přepravuje pomocí tankerů. Zemní plyn se nedá přepravovat lodí jinak než ve své zkapalněné formě. Zkapalněný zemní plyn (LNG) je velmi náročný na technologie, vyžaduje stálou údržbu zařízení s přísnými požadavky na bezpečnost. Výstavba závodů a terminálů pro LNG probíhala v rámci projektu

⁷⁶ Investopedia. *Global Depositary Receipt - GDR* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/g/gdr.asp>

⁷⁷ CompaniesHistory. *Gazprom*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.companieshistory.com/gazprom/>

⁷⁸ CompaniesHistory. *Gazprom*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.companieshistory.com/gazprom/>

⁷⁹ Lenta.ru. *Gazprom*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://lenta.ru/lib/14160013/full/>

⁸⁰ Ofitsialny internet-portal pravovoj informatsiji. *Federalny zakon ob eksporte gaza* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://pravo.gov.ru/>

Sachalin II. Jde o další možnost přepravy do míst, kde zatím společnost nepůsobila a získávat tak nová odbytíště.

Další vlnu rozšiřování působnosti Gazpromu přinesl rok 2010, kdy koupil majoritní podíl ve společnosti Beltransgaz, vlastníci přepravní plynárenskou soustavu v Bělorusku. Dále v roce 2014 koupil Gazprom ArmRosgazprom (vlastníka plynovodů v Arménii) a KyrgyzgazProm (vlastníka plynovodů v Kyrgyzstánu); tyto společnosti byly následně přejmenovány na Gazprom Armenia a na Gazprom Kyrgyzstan.⁸¹ V roce 2014 byla uzavřena jedna z nejdůležitějších obchodních dohod s čínskou společností China National Petroleum Corporation (doba trvání dohody 30 let, roční odběr 38 mld. m³ plynu). Zahájení dodávek plynu je plánováno od roku 2019, kdy zároveň bude dokončen plynovod Síla Sibíře (Сила Сибири) (Obrázek 7.). Tento obchod má Gazpromu přinést 400 mld. USD⁸².

Plynovod Síla Sibíře je jedním z největších současných projektu Gazpromu. Jeho úkolem je spojit naleziště na Sibíři s východní částí Ruska a s nalezišti na Sachalinu a v Jakutské oblasti. Po dokončení tohoto plynovodu v délce 2158 km bude Rusko propojeno od východu na západ.⁸³



Obrázek 7.: Ropovod Síla Sibíře (červeně naznačená část se buduje; bude spojit Krasnojarské, Irkutské, Jakutské a Sachalinské naleziště zemního plynu)⁸⁴

⁸¹ Gazprom. *Company history*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/history/company/>

⁸² BBC Russkaja služba. *Rossija i Kitaj podpisali kontrakt na postavku gaza*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.bbc.com/russian/international/2014/05/140521_russia_china_gas_contract

⁸³ Síla Sibíře. *Сила Сибири - О проекте*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://sila-sibiri-rabota.ru/o-proekte/>

⁸⁴ Síla Sibíře. *Сила Сибири - О проекте*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://sila-sibiri-rabota.ru/wp-content/uploads/slaid2.jpg>

5.1.2 Trh s plynem v Rusku

Trh s plynem v Rusku se dělí na regulovaný a neregulovaný. Na regulovaném trhu působí Gazprom, zatím co na neregulovaném obchodují nezávislé společnosti (Graf 14.). U Gazpromu jsou státem stanovené poplatky a tarify podle oblastí. Výše ceny medií (plyn, ropa, elektrická energie) se v Rusku nejčastěji řídí vzdáleností dodávky, platí zde zásada – čím blíže tím levnější. Tam kde se těží zemní plyn, je cena nižší, než tam kam se musí dovážet. Obdobné je to s elektrickou energií, v blízkosti elektrárny (jaderné, vodní), to je podstatně levnější než ve vzdálených místech. Například v Krasnojarském kraji, kde se nachází desátá největší vodní elektrárna na světě, mají všichni odběratelé (lidé, společnosti i továrny) jednu z nejnižších cen elektrické energie v Rusku.⁸⁵

„Regulované odvětví je kontrolováno státem a příslušné státní orgány mají právo stanovit poplatky a tarify v určitých oblastech:

1. stát stanoví velkoobchodní ceny zemního plynu, které účtuje svým zákazníkům Gazprom a jeho dceřiné společnosti na národním trhu,
2. stát reguluje tarify pro užívání páteřních plynovodů a distribučních sítí pro nezávislé producenty,
3. stát určuje poplatky za odbytové a distribuční služby.“⁸⁶

Vstup na neregulovaný trh před rokem 2000 byl pro soukromé společnosti velmi složitý a to z těchto důvodů:

1. Plynovodní systém UGSS vlastní pouze Gazpromem a může si diktovat podmínky (neumožnovat přístup či neúměrně prodlužovat dopravní trasy).
2. Smlouvy o přepravě jsou uzavírány jen na tři roky, což způsobovalo komplikace mezi producentem a koncovým zákazníkem.
3. V rámci regulovaného trhu byly ceny plynu velmi nízké a neumožňovaly zisk.⁸⁷ Gazprom, který má monopol na export plynu (jeho cena je třikrát vyšší než na domácím trhu) si tyto ceny může dovolit.⁸⁸

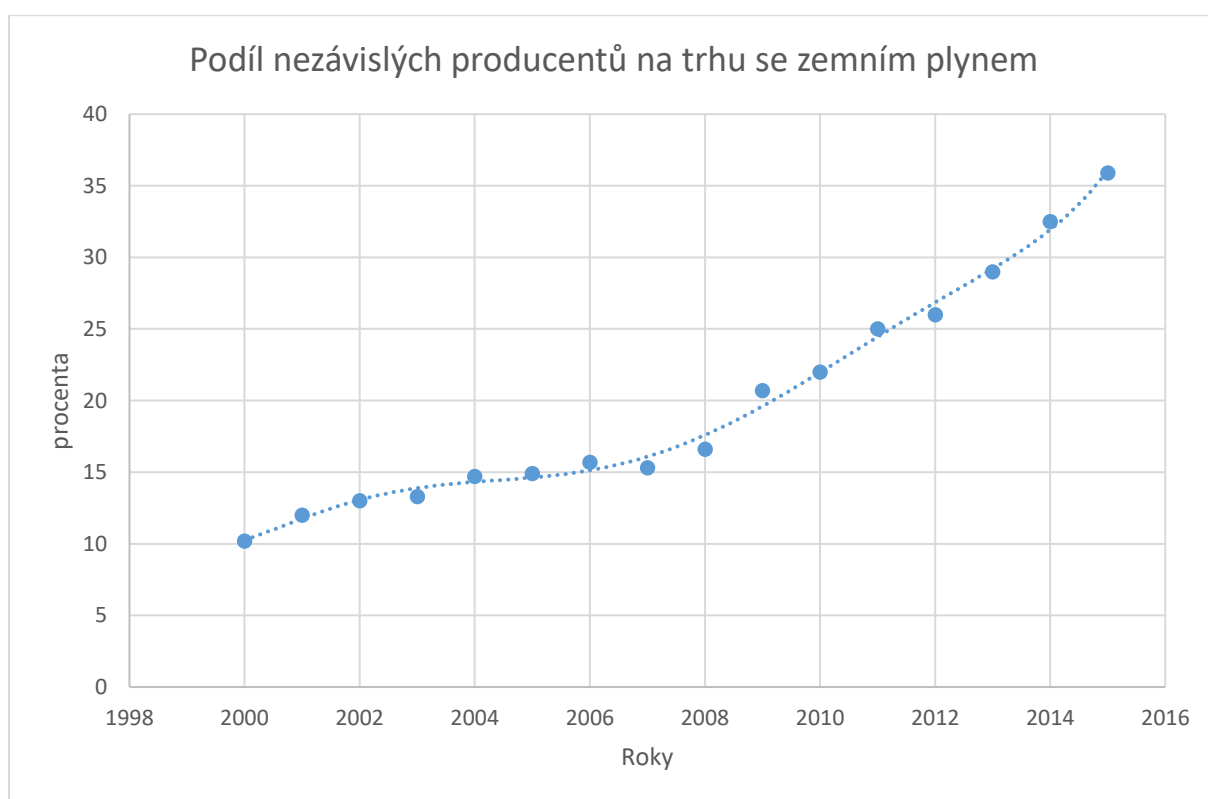
⁸⁵ Oenergetice.cz. *Deset největších vodních elektráren na světě*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-svet/deset-nejvetsich-vodnich-elektraren-na-svete/>

⁸⁶ Gazprom questions&answers. *Gazprom in Russian Market* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/russian-market/#c481>

⁸⁷ HENDERSON, James. *Evolution in the Russian Gas Market - The Competition for Customers*. The Oxford Institute for Energy Studies [on-line]. 2013, [cit. 27-07-2017]. ISBN 978-1 -907555-66-4, s. 15-16. Dostupné z: https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2013/01/NG_73.pdf

⁸⁸ Gazprom. *Marketing: Europe* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>

V rámci reformy hospodářství (od roku 2000) se cenová politika na trhu se zemním plynem výrazně změnila. Ceny regulovaného plynu se postupně zvyšují. To umožnilo lepší postavení na trhu novým i stávajícím společnostem. Dochází k vyšší produkci zemního plynu společnostmi Rosněft', Lukoil a Novatek. Společnost Novatek, je soukromou plynárenskou společností, a je v současnosti druhou největší na trhu se zemním plynem v Rusku. V roce 2012 byla tato společnost díky zvýšení regulovaných cen plynu poprvé schopná nabídnout plyn levněji než Gazprom. Od roku 2009 je také zaveden snadnější přístup do UGSS (Graf 16.)⁸⁹ a je zaveden mechanismus automatického prodloužení smluv o používání UGSS v případě prolongace jejího smluvního vztahu s odběratelem.



Graf 16.: Podíl nezávislých producentů na výrobě zemního plynu v Rusku (%)⁹⁰

Nová politika podpory nezávislých společností (zvýšení regulovaných cen a zlepšení přístupnosti UGSS) způsobila, že v na ruském trhu s plynem stoupl podíl nezávislých producentů od roku 2000 do roku 2015 o víc jak 25 %. V roce 2004 bylo dodáno do UGSS

⁸⁹ HENDERSON, James. *Evolution in the Russian Gas Market - The Competition for Customers*. The Oxford Institute for Energy Studies [on-line]. 2013, [cit. 27-07-2017]. ISBN 978-1 -907555-66-4, s. 15-16. Dostupné z: https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2013/01/NG_73.pdf

⁹⁰ Vlastní zpracování z dat. HENDERSON, James. *Evolution in the Russian Gas Market - The Competition for Customers*. The Oxford Institute for Energy Studies [on-line]. 2013, [cit. 27-07-2017]. ISBN 978-1 -907555-66-4, s. 15-16. Dostupné z: https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2013/01/NG_73.pdf

od nezávislých společností pouze 53 mld. m³ plynu a v roce 2015 to bylo již 229 mld. m³. Rychlý růst produkce nezávislých producentů zemního plynu nastává hlavně po roce 2008 (Graf 16.).⁹¹

5.1.3 Vztah Gazpromu a Evropské unie

První evropská země ze západního bloku, která podepsala se Sovětským svazem dohodu o dodávkách zemního plynu bylo v roce 1969 Rakousko. Poté následovala v roce 1973 dohoda o dodávání plynu do Západního Německa a v roce 1974 do Itálie a Finska. Tyto dohody byly však jen v malém rozsahu dodávek. Skutečný vzestup nastal až v 80 letech po podepsání upravených smluv se Západním Německem a Itálií a také nové smlouvy s Francií. Z ekonomického hlediska se jednalo o stabilní období pro vztahy mezi západní Evropou a Sovětským svazem.

Na začátku 90. let ztrácí Rusko ekonomickou stabilitu. Na vině je rozpad Sovětského svazu a přechod z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní a vznik tzv. transitních zemí, přes které se přepravoval zemní plyn a ropa do Evropy přes Ukrajinu a Bělorusko. Přepravní spory Ukrajiny s Ruskem trvale zvyšují riziko i náklady na tranzit surovin (roky 2006 a 2008 byly opravdu kritické). V Evropské unii v této době dochází k liberalizaci plynového odvětví se záměrem vytvořit jednotný trh s energiemi v EU. Hlavním problémem bylo vytvoření nových, přesně definovaných vztahů se třetími stranami mimo EU, v kterých neplatí směrnice EU o vytvoření nových organizačních modelů a nové regulační normy.

Dnes je Evropa pro Gazprom stále největším obchodním partnerem. V roce 2016 dodal Gazprom do Evropy 143 mld. m³ plynu (hlavní přepravní toky - Obrázek 6.). I když se velikost dodávek do ostatních zemí světa zvyšuje (hlavně export plynu do Číny) stále do Evropy dodává Gazprom hlavní část svého vývozu (v roce 2016 to činilo 71,9 %)^{92,93} Evropa má pro Ruskou ekonomiku obrovský a nezastupitelný význam, příjmy z prodeje zemního plynu, ale zejména ropy tvoří velkou část ruského státního rozpočtu (Graf 17).⁹⁴ EU je dnes třetím největším

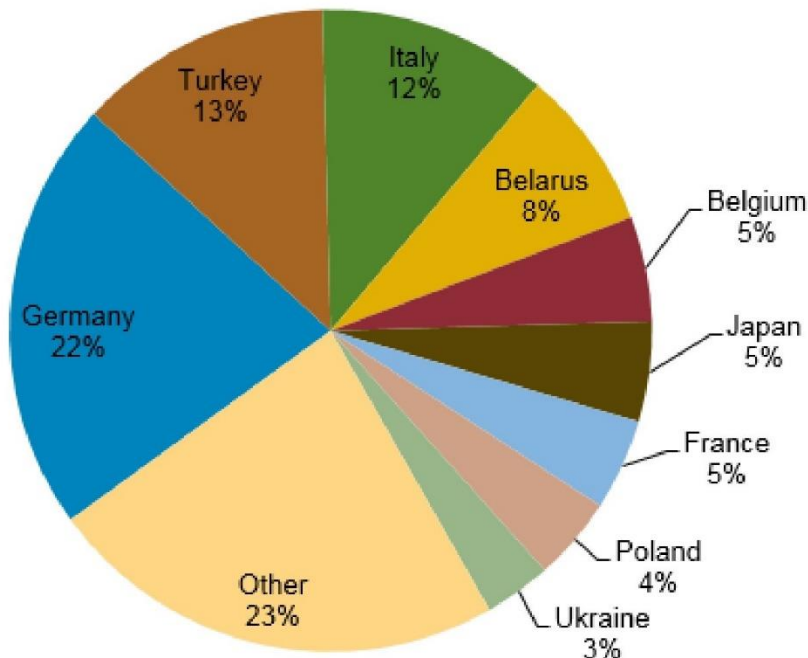
⁹¹ Fond natsionalnoj energetičeskoj bezopasnosti. *Vnutrennij rynek gaza: kak vyjti iz modeli "Bermudskogo treugolnika"?* [on-line]. Moskva, 2015 [cit. 27-07-2017]. Str.: 7. Dostupné z: http://www.progas.ru/images/data/gallery/0_4997__rinok_2015.pdf

⁹² Gazprom questions&answers. *Gazprom in Foreign Markets*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/foreign-markets/>

⁹³ BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 35. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>

⁹⁴ EIA. *Russia: International energy data and analysis* [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf

odběratelem plynu na světě, celková spotřeba členské osmadvacítky v roce 2015 byla 402,1 mld. m³ ⁹⁵ a z toho podíl Gazpromu činil asi 35 %.⁹⁶ Velkými odběrateli plynu jsou Německo (37,2 mld. m³) a Itálie (24 mld. m³).^{97,98}



Graf 17.: Podíl Ruského exportu plynu v roce 2015, podle destinace⁹⁹

Dynamika dodávek zemního plynu do Evropské Unie je závislá na těchto faktorech:

- tempu ekonomického růstu konkrétní země,
- objemu těžby a zpracování zemního plynu v Rusku,
- ceně ostatních zdrojů energie,
- ceně zemního plynu na dalších trzích,
- aktuální poptávce po zemním plynem,
- situaci v tranzitních zemích.¹⁰⁰

⁹⁵ CIA. *The World Factbook: Country comparison - natural gas consumption* .[on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2250rank.html>

⁹⁶ Gazprom. *Gazprom annual report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.ru/f/posts/95/166501/gazprom-annual-report-2014-ru.pdf>

⁹⁷ Eurostat. *Energy statistics: Imports - gas* .[on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/database>

⁹⁸ EIA. *Russia: International energy data and analysis* [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf

⁹⁹ EIA. *Russia: International energy data and analysis* [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Str.:36 Dostupné z: http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf

¹⁰⁰ Gazprom. *Marketing: Europe* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>

Hodnocení podílu Gazpromu na dovozech plynu do dané země závisí na celkovém množství odebraném od všech dodavatelů. Podíl Gazpromu na celkových dodávkách zemního plynu do jednotlivých států EU v roce 2015 je zřejmý z Tabulky 2. Státy Finsko, Estonsko, Rumunsko, Bulharsko, Lotyšsko a Slovensko jsou plně závislé na ruském plynu (import pouze od Gazpromu). Je to dáno jak geografickou polohou, ale i historicky. Státy západní Evropy se nemohly během studené války spoléhat výhradně na dodávky ze Sovětského svazu. Dnes je podíl dovozu této komodity do zemí západní Evropy mnohem nižší a platí, že čím více na západ, tím se procento ruského plynu v jednotlivých zemích snižuje.

	Objem dodávek plynu z Ruska (mld. m ³ za rok)	Celkový dovoz (mld. M ³ za rok)	Podíl ruského plynu na celkových dovozech (%)
Francie	6,2	45,1	14
Nizozemsko	6,4	29,1	22
Velká Británie	15,5	42,8	36
Německo	37,2	89,9	41
Rakousko	4,2	10,1	41
Itálie	24,0	55,7	43
Slovinsko	0,3	0,7	43
Řecko	1,7	2,9	59
Dánsko	0,4	0,6	66
Polsko	8,9	11,8	75
Česká republika	6,5	7,2	90
Maďarsko	8,5	8,9	95
Litva	2,5	2,6	96
Slovensko	4,7	4,7	100
Finsko	3,1	3,1	100
Bulharsko	2,7	2,7	100
Lotyšsko	1,0	1,0	100
Rumunsko	0,5	0,5	100
Estonsko	0,5	0,5	100

Tabulka 2.: Dodávky plynu z Ruska do členských států EU za rok 2015

Evropské státy se společností Gazprom mají většinou uzavřeny dlouhodobé smlouvy na 25 let.¹⁰¹ Smlouvy na takto dlouhá období zaručují pro dovozce stabilitu a spolehlivost

¹⁰¹ Gazprom. *Marketing: Europe*. [on-line]. [cit. 27-07-2017].]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>

bez většího nebezpečí dlouhodobého přerušení dodávek a pro exportéra pak možnost rozsáhlých investic do infrastruktury a rozvoje společnosti.

„Dlouhodobé kontrakty Gazpromu obvykle obsahují určitou sadu charakteristických rysů:

- Pro výpočet cen se používá vzorec, který váže ceny plynu k cenám ropy za posledních 6 až 9 měsíců. Společnost tvrdí, že použití tohoto mechanismu je v současných podmínkách odůvodněno, jelikož ropné produkty působí jako univerzální deflátor v cenovém vzorci a nedovolují ceně plynu výrazně se odchylovat od cen ostatních surovin.
- Kontrakty obsahují klauzuli zakazující jednostranné ukončení smlouvy s výjimkou dlouhodobě trvající situace „force majeure“ – mimořádné události, která nebyla způsobená ani jednou ze smluvních stran.
- Smlouvy jsou založeny na principu „take – or – pay“, který představuje závazek uhradit poplatek za minimální objem dodávky stanovený ve smlouvě a to i v případě, že zákazník ve skutečnosti odebere menší množství.“¹⁰²

Na evropském trhu s plynem dochází ke stagnaci, a proto se Gazprom rozhodl zaměřit více na asijský region. Sankce uložené USA a EU na Rusko v roce 2014 urychlily tento proces, který vedl k podepsání smlouvy s Čínou o výstavbě nového plynovodu Síla Sibíře. Zvyšuje se i obchod s Japonskem, rostou dodávky LNG¹⁰³ novým i stávajícím odběratelům.

Společnost Gazprom váže svoje dlouhodobé smluvní ceny plynu na světové ceny ropy a to i ve smlouvách s EU. Ropa Brent je jedním z hlavních druhů této suroviny na trhu a je rovněž i jednou z komodit obchodovaných na burze. Spolu s dalšími faktory (růst ekonomiky - zejména průmyslu, rozvoj nových technologií...) je výše její ceny ovlivňována množstvím spotřeby. Z Grafu 18. je zřejmé, že její cena po roce 2014 výrazně klesla a návazně dochází k určité cenové stagnaci.

¹⁰² Gazprom. *Marketing: Europe*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>

¹⁰³ EIA. *Russia: International energy data and analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf



Graf 18.: Vývoj ceny ropy Brent¹⁰⁴

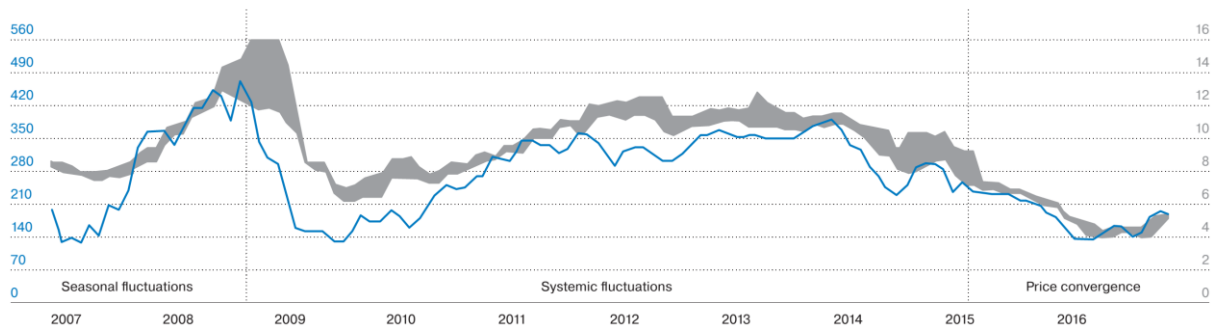
Mezi hlavními příčinami poklesu ceny ropy jsou:

- vysoký objem těžby v zemích OPEC,
- snaha USA snížit závislost na Rusku dovozem kapalného plynu do Evropy,
- zpomalení tempa růstu ekonomiky,
- snižující se poptávka po surovinách
- dumpingové ceny ze strany Saudské Arábie

Vlivem těchto faktorů došlo k výraznému poklesu průměrné ceny ropy Brent z 111,63 USD/barel (2012) na 51,66 USD/barel (2016)¹⁰⁵. Pokles se velmi rychle projevil na vysoce transparentních spotových trzích a změna ceny ropy se rychle promítla v burzovních cenách plynu. V dlouhodobých smlouvách se však změny ceny ropy promítají se značným zpožděním a nejsou stejně velké (Graf 19). Při rychlých poklesech cen ropy a dalších surovin se rozdíl mezi burzovními cenami plynu a smluvními prohlubují. Jelikož Evropská unie již nepovažuje dlouhodobé smlouvy za ideální systém spolupráce a Gazprom oproti tomu má dlouhodobé smlouvy za základ své vývozní strategie, může tento rozdílný názor být příčinou vzájemných konfliktů.

¹⁰⁴ Trading Economics. *Brent crude oil*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>

¹⁰⁵ Trading Economics. *Brent crude oil*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>



Graf 19.: Porovnání vývoje cen plynu na spotových trzích (modrá linie) a cenového rozpětí ustanovených v dlouhodobých smlouvách (šedá linie)¹⁰⁶

5.1.4 Plynovody Gazpromu

Rusko disponuje největšími zásobami zemního plynu na světě a Gazprom je klíčovým dodavatelem pro řadu evropských zemí. Pokrývá asi 30 % celkové poptávky po zemním plynu v Evropské unii a má monopol na vývoz této strategicky důležité suroviny. Současná přeprava plynu je prostřednictvím plynovodů.

Tyto byly postaveny a jsou provozovány společnými podniky Gazpromu s evropskými energetickými společnostmi. Gazprom ve většině případů vlastní majoritní podíl akcií společných plynovodů. Tranzitní cesty vedou přes Ukrajinu (Sojuz, Družba) a Bělorusko (Jamal – Evropa).

V dnešní době existuje několik plynovodů spojujících Rusko a Evropu.

Významným plynovodem je Urengoj – Pomary – Uzhgorod. Jde o jeden z největších a nejstarších plynovodů provozovaný od roku 1967. Délka potrubní trasy je 4 451 km a přepravní kapacita 32 mld. m³ plynu ročně.¹⁰⁷ Spojuje naleziště zemního plynu v západní Sibiři s Evropou. Jeho trasa vede přes Rusko a Ukrajinu na Slovensko, kde se dělí na dvě linie. Jedna větev vede plyn do západní Evropy a to Českou republiku do Německa, Francie a Švýcarska. Druhá pak směřuje ze Slovenska do Rakouska a Itálie.¹⁰⁸

Ukrajina je velmi důležitým státem, kterým vede ruský plyn do Evropy. Ukrajinskou přepravní soustavu vlastní stát, tedy státní společnost Ukrtransgaz. Tato je součástí společnosti Něžtėgaz. Všechny dohody o přepravě plynu z Ruska přes Ukrajinu jsou uzavírány

¹⁰⁶ PJSC Gazprom Annual Report 2016. *Trends and Developments on Oil and Gas Markets*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 42. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/f/posts/44/307258/gazprom-annual-report-2016-en.pdf>

¹⁰⁷ RIA Novosti. *Gazoprovod Urengoj—Pomary—Užgorod* [on-line]. 2014 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://ria.ru/spravka/20140617/1012428765.html>

¹⁰⁸ Gazprom Export. *Projects: Transportation* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromexport.ru/en/projects/transportation/>

mezi Něžtřgazem a Gazpromem a to pouze na jeden rok.¹⁰⁹ Další značnou nevřhodou ukrajinské přepravnř soustavy je její zastaralost. Byla budovřna před 37 lety, její nejdřležitřjší část, plynovod Sojuz byl budovřn v letech 1975 – 1978 členskými střtř RVHP (Polska, Ňeskoslovenska, Mařarska, Bulharska, Vřchodnřnř Něžmecka a Sověžtskřho svazu). Dodřvka plynu byla zahřjena v roce 1980. Od začřtku jeho provozu se neprovřdřla modernizace a v současnosti by si vyřždala poměřně vysokř finanční nřklady. Kapacita plynovodu Sojuz je 26 mld. m³ ročně. Vede z Orenburgskřho těžebnřho pole přes Rumunsko, Mařarsko a Slovensko dřle do střednř a zřpadnř Evropy.¹¹⁰

Dalřim plynovodem vedoucřm z Ruska do Evropskř unie je Jamal – Evropa. Je to transnacionřlnř plynovod prochřzejřcř přes čtyři zemř: Rusko, Břlorusko, Polsko a Něžmecko (Obrřzek 8.). Jeho celkovř dřlka je 4 196 km a podřl nřj je v provozu 14 kompresorovřch stanic. Stavba plynovodu započala v roce 1994 u polsko - něžmeckřch hranic. Prvnř řsek byl uveden do provozu v roce 1996. Plnř funkcnř byl plynovodu Jamal - Evropa v roce 2006 a to po uvednř poslednř kompresorovř stanice do provozu. Přepravnř kapacita Jamal – Evropa činř 33 mld. m³ za rok.¹¹¹ Vřstavbu břloruskř části plynovodu plnř hradil Gazprom. Polskř a něžmeckř část je v současnř dobř vlastnřna společnostmi EuRoPol Gaz (společnř podnik Gazpromu a PGNiG) a WINGAS (společnř podnik Gazpromu a Wintershall Holding GmbH). Evropskř unie považovala projekt plynovodu Jamal – Evropa za prioritnř a proto ho zahrnula do Transevropskř sřtř (TEN).¹¹² V současnosti je plřnovřn projekt Jamal – Evropa 2, zaměřenř na zvrřšení kapacity dodřvek plynu do Polska, Slovenska a Mařarska.¹¹³

¹⁰⁹ International Energy Agency. *Energy Policies Beyond IEA Countries: Ukraine 2012* [on-line]. 2012 [cit. 27-07-2017]. ISBN: 9789264171510, s. 112 Dostupnř z:

http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/Ukraine2012_free.pdf

¹¹⁰ Novosti energetiki. *Gazoprovod "Soyuz" rekonstruirujut s pomořču nemetskoj kompanii* [on-line].

[cit. 27-07-2017]. Dostupnř z: <http://novostienergetiki.ru/gazoprovod-soyuz-rekonstruiruyut-s-pomoshhyunemeckoj-kompanii>

¹¹¹ Gazprom Export. *Projects: Transportation* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupnř z:

<http://www.gazpromexport.ru/en/projects/transportation/>

¹¹² Gazprom. *Projects - gas pipelines: Yamal – Europe* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupnř z:

<http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/yamal-evropa/>

¹¹³ Gazprom. *Gazprom Board of Directors reviews long-term development strategy.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupnř z: <http://www.gazprom.com/press/news/2013/october/article175725/>



Obrázek 8.: Plynovod Jamal - Evropa¹¹⁴

Převahu ruského zemního plynu přes Černé moře řeší plynovody Blue Stream a TurkStream.

Plynovod Blue Stream (Obrázek 9.). Na jeho realizaci se podíleli Gazprom, ENI a Turkish Botas. Začíná v blízkosti města Izobilnoye (Stavropolském kraji) a končí v turecké Ankaře. Plynovod neprochází územím třetích států, jeho potrubí má délku 1 213 km, z toho 373 km vede po dně moře v hloubce, která je v některých místech i přes dva tisíce metrů. Provoz plynovodu byl zahájen v roce 2003 a ročně přepraví maximálně 16 mld. m³. Od uvedení plynovodu do provozu až do roku 2014 činil celkový objem dodaného zemního plynu přes Blue Stream 100 mld. m³.¹¹⁵

Plynovod TurkStream (Obrázek 9.). Dohoda na výstavbu byla podepsána v roce 2016 společnostmi Gazprom a Botas Petroleum Corporation Pipeline. Výchozím bodem se má stát kompresorová stanice Ruskaja (Krasnodarský kraj) a cílovým Luleburgaz v Turecku. Dimenzován je na přepravní kapacitu 63 mld. m³.¹¹⁶

¹¹⁴ Gazprom. *Yamal – Evropa*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

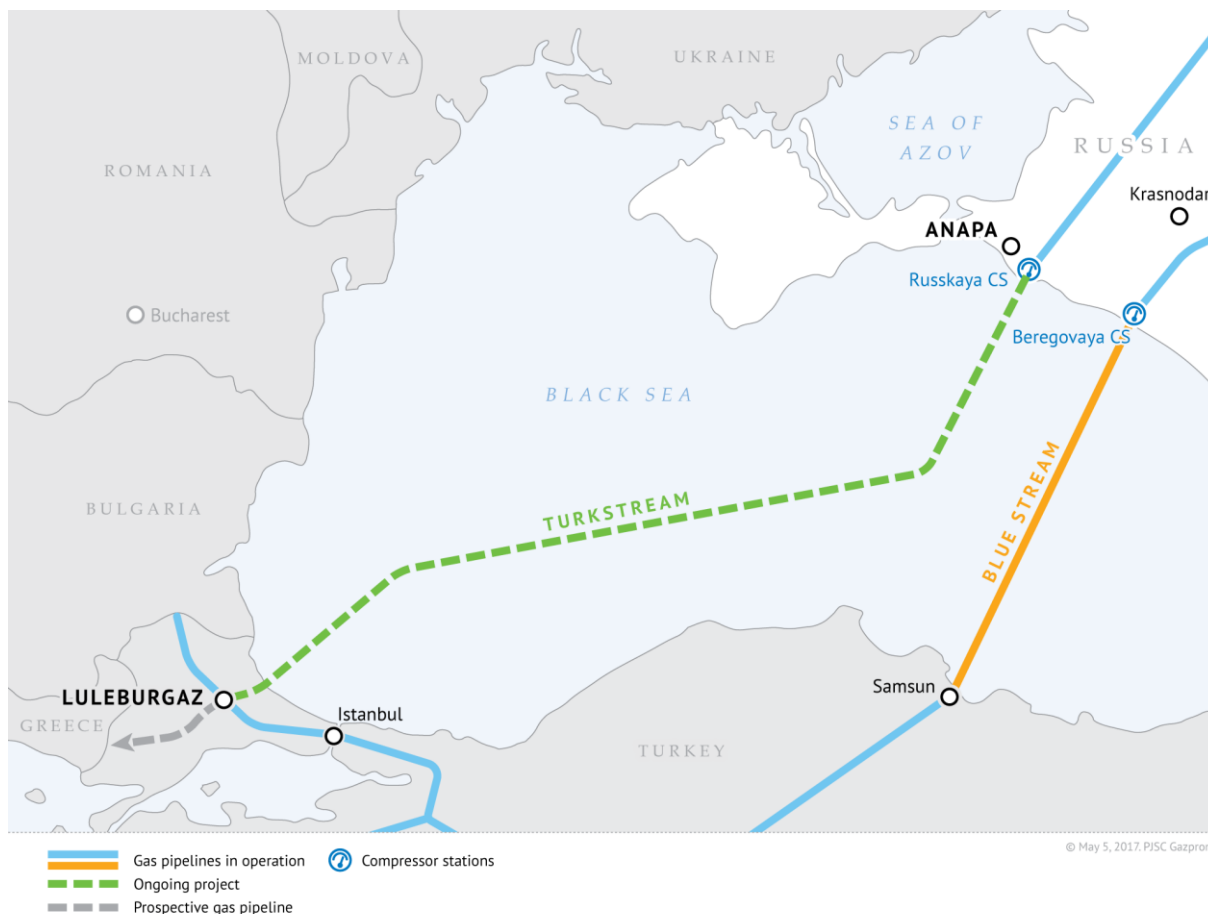
http://www.gazprom.com/f/posts/90/771307/map_yamal_europe_eng_1.jpg

¹¹⁵ Gazprom. *Projects - gas pipelines: Blue Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

<http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/blue-stream/>

¹¹⁶ Gazprom. *TurkStream*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:

<http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/built/turk-stream/>



Obrázek 9.: Plynovod Blue Stream a TurkStream¹¹⁷

Projekty Nord Stream měly zásadní význam pro vztahy mezi EU a Ruskem a byly jim v roce 2000 přiděleny Evropskou komisí status Transevropské sítě (TEN) a tento byl opakovaně potvrzen v roce 2006.¹¹⁸

Výstavba prvního ze dvou plynovodů dvojitého potrubního systému Nord Streamu začala v dubnu 2010 a byla dokončena v červnu 2011. Přeprava plynu prvním potrubím začala již v listopadu 2011. Ve stejném roce byla zahájena stavba druhého plynovodu, který běží paralelně s prvním potrubím, a již v roce 2012 tímto plynovodem uskutečnily první dodávky plynu.¹¹⁹ Plynovod vede pod Baltickým mořem přímo do Německa (Obrázek 10.) s napojením do České republiky.

¹¹⁷ Gazprom. TurkStream. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.gazprom.com/f/posts/55/359415/map_tur_potok_e2017-05-05_1.png

¹¹⁸ Gazprom. *Projects - Gas pipelines: Nord Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/nord-stream/>

¹¹⁹ Nord stream. *The Pipeline* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream.com/theproject/pipeline/>

V roce 2012 byl v Německu dokončen plynovod NEL navazující na plynovod BBL, přivádějící plyn do Velké Británie. V roce 2014 byla zahájena výstavba plynovodu Síla Sibíře, který vede souběžně s ropovodem Východní Sibíř – Tichý oceán.



Obrázek 10.: Plynovody Nord Stream a Nord Stream 2¹²⁰

Podmořská trasa plynovodu Nord Stream, vyřešila i otázku tranzitních zemí (Ukrajiny, Běloruska).

Projekt Nord Stream je klíčovým projektem zaměřeným na vytvoření velké přeshraniční přepravní kapacity a zároveň zajišťuje energetickou udržitelnost a bezpečnost v Evropě. Projekt Nord Stream je také vnímán jako sporný, zejména z hlediska růstu závislosti evropské energetiky na Rusku a obav z poškození životního prostředí.

Prostřednictvím dvojitého potrubního systému Nord Streamu bude dodáván plyn pro evropské spotřebitele minimálně po dobu 50 let. Celková délka potrubí činí 1 224 km. Trasa Nord Streamu prochází teritoriálními vodami Ruska, Dánska a Německa. Cílovými trhy projektů jsou Velká Británie, Německo, Nizozemsko, Francie, Dánsko a další země.¹²¹

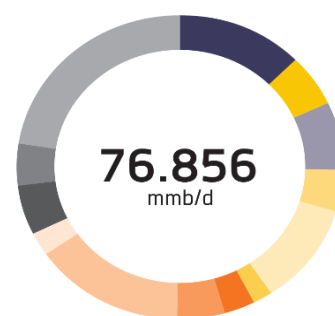
¹²⁰ Gazprom. *Gazprom and ENGIE sign Memorandum of Understanding*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/f/posts/33/093528/nord-streams-map-en-2016-05.jpg>

¹²¹ Gazprom. *Projects - Gas pipelines: Nord Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/nord-stream/>

Plynovod Nord Stream byl postaven a provozován společností Nord Stream AG. Majoritní podíl akcií plynovodu vlastní společnost Gazprom (51 %). Dále jsou akcie společnosti Nord Stream AG rozděleny takto: E. ON SE (15,5 %), Wintershall Holding GmbH (15,5 %), NV Nederlandse Gasunie (9 %) a GDF SUEZ (9 %). Celková cena plynovodu Nord Stream byla 7,4 mld. EUR.¹²² Vzhledem k větší poptávce po plynu v Evropě (ale i celosvětově) i růstu jeho ceny, bylo rozhodnuto vytvořit nový projekt Nord Stream 2 a tím rozšířit kapacitu pro přepravu zemního plynu do Evropy. Dohodu o výstavbě tohoto potrubního systému podepsaly v roce 2015 společnosti Gazprom, BASF, E. ON, Engie, OMV a Shell. Pro potrubní systém Nord Stream 2 je projektovaná kapacita 55 mld. m³ plynu ročně a vede pod Baltským mořem do Německa,¹²³ dokončení je plánováno v roce 2019 (Obrázek 10.).¹²⁴

5.2 Rosněft'

Rosněft' je největší ruská ropná společnost (Graf 15.), zabývající se především těžbou ropy a zemního plynu, průzkumem nových nalezišť, petrochemií (vlastní dvě rafinérie) a další výrobou z ropy. Akcie Rosněftu jsou z 50,00000001 % ve vlastnictví státní společnosti Rosněftegaz a 19,75 % akcií vlastní BP (Příloha 9.).¹²⁵ Tento státní těžařský gigant je čtvrtý mezi světovými producenty ropy a zemního plynu v jednotkách mboepd (jednotka mboepd představuje milion barelů ropy nebo ekvivalentní množství energie zemního plynu za den)¹²⁶



Saudi Arabia	13%
Rosneft**	6%
Russia (excl. Rosneft)	7%
Canada	4%
USA	11%
Norway	2%
Brazil	3%
China	5%
Venezuela	3%
Iraq	5%
Iran	4%
Other OPEC countries	15%
Other	22%

Graf 20. Celosvětová produkce ropy*

¹²² Nord stream. *About us* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream.com/about-us/>

¹²³ Nord stream. *Novosti Gazproma: Rost sprosa na rossijskij gaz v Evrope podtverždaet važnost stroitelstva "Severnogo potoka-2"*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.ru/press/news/2016/january/article257884>

¹²⁴ Nord Stream 2. *Timeline*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream2.com/project/timeline/>

¹²⁵ Rosněft'. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 216. Dostupné z: https://www.rosneft.com/upload/site2/document_cons_report/Rosneft_FS_12m2016_ENG_signed_22.pdf

¹²⁶ Oenergetice.cz. *Situace největších světových společností produkujících ropu a zemní plyn*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/ropa/situace-nejvetsich-svetovych-spolecnosti-produkujicich-ropu-a-zemni-plyn/>

(Obrázek 5. a Příloha 8.). Produkuje téměř polovinu ruské těžby ropy a 6 % z celosvětové produkce (Graf 20.*¹²⁷).¹²⁸

5.2.1 Rosněft' a jeho stručná historie

Po zrušení Ministerstva ropného průmyslu SSSR v roce 1991 vznikl nový státní podnik Rosněftgaz. Z něho se vyčlenil v roce 1993 Rosněft' a v roce 1995 byl transformován ze státního podniku na otevřenou akciovou společnost. V letech 1995 až 1998 dochází k velkému poklesu těžby ropy (objem klesl o dvě třetiny), který vedl k podstatnému snížení exportu.¹²⁹ Bylo to způsobeno špatnou ekonomickou situací v Rusku, nekompetentností vedení a chybnými klíčovými rozhodnutími. Obrat k lepšímu nastává až po odeznění Asijské hospodářské krize. V roce 1998 přichází ruská vláda s ambiciózním programem na obnovu a přetvoření Rosněftu na jednu z nejvlivnějších a nejdůležitějších společností nejen v Rusku, ale i na světovém trhu. Tento cíl byl naplňován nejen změnami uvnitř společnosti (zefektivnění procesů, zpřehlednění činnosti Rosněftu, úprava organizační struktury), ale také díky ruské vládě a její značné finanční podpoře, (umožnila těžbu ropy na Sachalinském šelfu a rekonstrukci zchátralé rafinerie v Komsomolsku).¹³⁰ Zadluženost Rosněftu byla poměrně velká, ale výsledek tohoto kroku byl velmi pozitivní. V roce 2000 se opět společnost dostává po 5 letech stagnace ze ztrát do zisku. Mezi lety 2000 a 2004 rostou ročně těžby ropy minimálně o 11 %. Během tohoto období vzrostla produkce Rosněftu o více jak 50 % (z hodnoty 13,47 mil. tun v roce 2000 na hodnoty 20,27 mil. tun v roce 2004). Rozdíl těžby (6,80 mil. tun) byl způsoben zejména novými akvizicemi. I nadále však rostly roční úhrny těžby minimálně o 11 %, což dokládá ukazatel těžby. Za tak značným zvýšením produkce stojí především akvizice nových společností do portfolia a zahájení těžby na dalších ropných polích.

V roce 2000 Rosněft' kopil společnost Selkupněftgaz a v roce 2003 společnost Severnaja Něft'. Dalším klíčovým bodem bylo udělení licence na rozšíření a vybudování nových ropných polí na východě Sibíře (Jakutská oblast) a na Sachalinu. Mimo území Ruska byla získána ropná pole v Kazachstánu (Kynskoje a Adajské pole).

¹²⁷ Rosněft'. *Annual Report 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 30. Dostupné z: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/images/01062016/1.6eng.png>

¹²⁸ Rosněft'. *Annual Report 2015 – Competitive analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 30. Dostupné z: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/1_6_eng.html

¹²⁹ Ruskaja Izobretatelnaja kompanija. *Istoria kompaniji Rosneft*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.rusactive.ru/history/company/rosneft>

¹³⁰ Rosneft. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://rosneft.com/about/history/>

Klíčovým, ale do dnešních dnů kontroverzním krokem, který může mít v budoucnu pro Rosněfť velmi vážné následky je odkoupení (rok 2004) kontrolního balíku akcií ve společnosti Jukos (Juganskněftgaz), která byla v té době insolventní.¹³¹ Insolvence na společnost byla uvalena státními orgány z důvodu dluhů a daňových nedoplatků vůči státu. Jukos byl před svým krachem největší ropnou sopečností v Rusku (v letech 1996 – 2004 produkoval až 20 % vývozu Ruska) a byl majetkem Michaila Chodorkovského. Vedení Jukosu bylo odvoláno a nahrazeno lidmi plně loajálními k vedení státu.¹³² Tímto postupem získal stát kontrolu nad strategickým sektorem. Bývalý majitel společnosti (Michail Chodorkovsky) byl zatčen a v následném medializovaném procesu (v Rusku a světě) odsouzen.

Proces o vlastnictví Jukosu a poškození této společnosti se dostal až před britský soud a soud ve Spojených státech (společnosti v USA a Velké Británii se též podíleli na obchodech Jukosu). Tyto právní spory musí dodnes Rosněfť řešit a neustále mu hrozí problémy s exportem a zadržováním plateb za dodávání ropy.¹³³

5.2.2 Těžba společnosti Rosněfť

Rosněfť je obrovská společnost, která je zaměřena na těžbu fosilních paliv. Nejvíce fosilních paliv těží v západní Sibiři asi 60,7 % z celkové produkce (Graf 21. *¹³⁴). Naleziště jsou dostupná, dobře prozkoumaná a mají vybudovanou potřebnou infrastrukturu. K dopravě lidí a materiálu se používá nejčastěji Transsibiřská magistrála, která je dopravní tepnou v Rusku od konce 19. století a spojuje západ a východ Ruska. Při těžbě ropy, ale i jiných surovin se používá směnný provoz. Zaměstnanci jeden až tři měsíce pracují v místě těžby sedm dní v týdnu minimálně 8 hodin denně. Poté jsou stejně dlouhou dobu doma. Plat v těžařském průmyslu je nadstandartní, a je o tuto práci

CRUDE OIL, GAS CONDENSATE AND HL
PRODUCTION, MMT



Graf 21.: Produkce Rosněftu podle regionů (v roce 2016)*

¹³¹ Wikipaeda. *Yukos*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný na: https://en.wikipedia.org/wiki/Yukos#International_legal_proceedings_of_former_Yukos_shareholders_vs._Russia

¹³² Spark. *Yeltsin, „The Family“ and the Bureacratic Mafia*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.the-spark.net/csart264.html#top>

¹³³ Hospodářské noviny. *Rosněfť má potíže s vývozem ropy. Kvůli Jukosu*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://archiv.ihned.cz/c1-41447820-rosneft-ma-potize-s-vyvozem-ropy-kvuli-jukosu>

¹³⁴ Rosněfť. *Annual Report 2015 – Competitive analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 75. Dostupné z: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/1_6_eng.html

velký zájem. Výhodou západosibiřských nalezišť je také poměrně příznivé klima. Zimní teplota v těchto oblastech může dosahovat až $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$, ale nikdy to není na příliš dlouhou dobu. Obvyklejší jsou teploty do $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$, což je výhodné nejen pro lidi, ale i pro zařízení, která jsou zde používána. Vybudováním velkého množství ropovodů a plynovodů, zrychlilo přepravu ropy a snížilo dopravní náklady. Díky těmto faktorům je těžba v této oblasti poměrně levná a lze dosahovat vysoké produkce i bez velkých investic do speciálních technologií. V této oblasti působí i další ropné společnosti, kromě Lukoilu i Surgutněft', který má sídlo v Surgutu (Obrázek 11.).

Další největší naleziště společnosti Rosněft', což do produkovaného množství fosilních paliv, jsou na východní Sibiři a na Dálném východě. Těží se zde 17,7 % celkové produkce Rosněftu. Východní Sibiř (Jakutská oblast) je už podstatně odlehlejší. Železniční síť zde byla vybudována mnohem později (BAM – Bajkalskoamurská magistrála) a nachází se jen na její jižní části. Doprava do těchto oblastí je mnohem komplikovanější a častěji se používá leteckého spojení, které je většinou dotováno státem. Další nevýhodou je malý počet ropovodů a plynovodů v oblasti. Teprve v roce 2009 byl dobudován ropovod Východní Sibiř – Tichý oceán 1 (BCTO – 1) a v roce 2012 ropovod Východní Sibiř – Tichý oceán 2 (BCTO – 2) (Příloha 10.).¹³⁵ Též klimatické podmínky jsou zde velmi náročné. V Jakutské oblasti se po delší dobu pohybuje teplota kolem $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$, což má velký vliv na lidi i techniku. Během zvláště tuhých zim bývá naměřena teplota až $-60\text{ }^{\circ}\text{C}$. V létě je zase teplota velmi vysoká (kolem $35\text{ }^{\circ}\text{C}$), oblast má výrazně kontinentální ráz počasí (Obrázek 11.).

¹³⁵ UŠAKOV, V. J. *Современные проблемы электроэнергетики*. 2014. Str.: 112. ISBN 978-5-4387-2521-5



Obrázek 11.: Naleziště ropy v Rusku¹³⁶

Centrální Rusko je další oblastí, kde se již velmi dlouho těží ropa, je dobře dostupná, ale její zásoby se rychle snižují. Těží se zde zhruba 17,4 % produkce společnosti. Oblasti jako je jižní Rusko (jedny z prvních velkých nalezišť u Krasnodaru), Timano – Pečorská oblast a další se podílejí na produkci Rosněftu jen zhruba 4,1 %.¹³⁷ (Obrázek 11.)

5.2.3 Současný stav a budoucí vývoj Rosněftu

Rosněfť je jedním z největších producentů ropy na světě, jeho budoucnost může být ještě velmi negativně ovlivňována bývalými a současnými problémy (soudy, dluhy, atd.).

Velkým zásahem do podnikání Rosněftu byl propad ceny ropy (Graf 18. - cena ruské ropy se výrazně neliší od Brentu a WTI). Pád ceny ropy byl mimo jiné způsoben zvýšenou produkcí fosilních paliv zejména v USA i poklesem celosvětové poptávky. Návazně došlo k výraznému snížení příjmů Rosněftu. Tento propad se snaží Rosněfť kompenzovat zvýšením produkce. Tu však u pevninských nalezišť již nelze navyšovat a další naleziště se nacházejí

¹³⁶ Energiepolitics. *US energy sanctions on Russia must thread the needle*. [on-line]. [cit. 20-07-2017].

Dostupný z: <https://energiepolitics.com/2014/05/15/us-energy-sanctions-on-russia-must-thread-the-needle/>

¹³⁷ Rosněfť. *Annual Report 2015 – Competitive analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 75. Dostupné z: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/1_6_eng.html

v místech, kde je jejich dobývání technologicky i finančně neúnosně vysoké (například naleziště v externí hloubce v moři).

Uvalením embarga na Rusko nemá Rosněft' legální možnost získávat nejmodernější technologie k dobývání ropy i finanční prostředky, které dříve mohl využívat. Západní banky totiž nesmějí ruským společnostem poskytovat dlouhodobé půjčky (limit je pouhých 90 dní). Za porušení embarga hrozí bankám, výrobcům zařízení na těžbu fosilních paliv a dalším vysoké pokuty. Ruské společnosti proti sankcím protestují a některé, včetně Rosněftu, podaly návrh na přezkoumání k Evropskému soudnímu dvoru s odůvodněním, že nejsou zodpovědné za situaci na Ukrajině. Na platnosti sankcí se však nic nezměnilo.

Velkým problémem pro Rosněft' jsou dluhy vůči společnosti BP. Spolu vlastnily společnost TNK - BP (Tumenská naftová společnost, založená v roce 2003). V letech 2005 - 2012 byla třetím největším producentem fosilních paliv v Rusku.¹³⁸ Rosněft' dlouhodobě používal proti BP veškeré nástroje korporátního vydírání, takže další spolupráce ve vedení společnosti nebyla možná. V roce 2013 odkoupil Rosněft' od BP podíl v TNK – BP. Její dluh se měl umořit z vysokých výnosů z prodeje ropy, jejíž cena v té době byla vysoká. Po pádu ceny ropy není umořování dluhů tak jednoduché a způsobuje Rosněftu značné potíže.¹³⁹

Dalším problémem je spor se společností Jukos. I tam hrozí obrovské pokuty, dokonce zmrazení majetku v zahraničí a další nepříjemné postihy.

Aby se Rosněft' vyrovnal s nízkou cenou ropy, západními sankcemi a umořováním dluhu vůči BP, obrátil se na pomoc vlády. Již v roce 2014 požádal Fond národního bohatství o bailout ve výši 42 mld. USD. Tato žádost byla však zamítnuta, stejně jako žádost z roku 2015 o peněžní pomoc ve výši 25 mld. USD. Poté podal Rosněft' návrh na snížení výše vývozních cel, ale ani s tímto návrhem neuspěl. Důvodem je snaha ruské vlády udržet spíše sociální program pro veřejnost než podporovat a zbavovat problémů sice státní, ale obrovskou ropnou společnost.

Lepší vyhlídky do budoucna Rosněftu by přinesl konec konfliktu na Ukrajině (zrušení sankcí), zrušení sankcí Evropským soudním dvorem, zvýšení ceny ropy či poskytnutí pomoci od vlády (peněžní pomoc, snížení vývozních cel). Ani jedna z těchto variant není příliš reálná a proto Rosněftu nezbyvá než provedení konkrétních kroků:

¹³⁸ Oil & Gas Eurasia. *TNK-BP Posts Another Industry First Russia's third-largest oil producer pioneers ESP-ESP dual completion at Ust-Tegusskoye field.* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: https://www.oilandgaseurasia.com/en/tech_trend/tnk-bp-posts-another-industry-first-russia%E2%80%99s-third-largest-oil-producer-pioneers-esp-esp

¹³⁹ Reuters. *Rosneft pays out in historic TNK-BP deal completion.* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://uk.reuters.com/article/uk-rosneft-tknbp-deal-idUKBRE92K0IX20130322>

- předčasné platby za dodávky ropy (dohod s čínskými partnery),
- prodej majetku (rozestavěnou rafinerii na Dálném východě),
- prodej ropných polí,
- zlepšení řízení celé společnosti, hlavně z hlediska dosažení úspor,
- efektivní využívání vlastních zařízení i lidských zdrojů.¹⁴⁰

Jako směr budoucího rozvoje společnosti můžeme označit větší snahu produkovat paliva s vyšší přidanou hodnotou. Jako příklad můžeme uvést schéma výnosů společnosti Rosněft za rok 2016 (Příloha 11.). Zde můžeme vidět, že výnos z prodeje produktů z ropy převažují nad výnosy z prodeje samotné ropy. K této strategii se společnost uchyluje kvůli poměrně nízké ceně ropy a tedy snižujícím se zisku. U Rosněftu byl pokles zisku obzvláště citelný až o 70 %. V minulém roce, však díky změně strategie již dochází k jeho opětovnému nárůstu zisku.

5.3 Lukoil

Lukoil je největší soukromá těžařská společnost působící v Rusku. Je vlastněna pouze fyzickými a právními osobami a nemá tedy žádné vlastnické napojení na vládu Ruské federace. Založena byla 25. listopadu 1991¹⁴¹ a působí tedy na trhu již od konce sovětské éry. K velkému rozvoji Lukoilu dochází po roce 1995, zakoupením majoritní části akcií společností ARCO (American Atlantic Richfield Company). Po pádu komunismu došlo v Rusku k mnoha vlnám privatizací, jejichž součástí bylo i založení akciové společnosti Lukoil.

Zejména v druhé polovině 90. let státní orgány a státní organizace neochotně vycházeli vstříc požadavkům Lukoilu na přepravní kapacitu v plynovodech a ropovodech. Kromě toho ruské úřady kontrolují všechny udílené a povolené licence, bez rozdílu (vztahují se i na dopravu). Jedním z řešení bylo i zavedení jiného způsobu dopravy. Novým dopravním prostředkem se staly tankery. Lukoil jich má celou flotilu.

Lukoil má stále nové (menší i větší) akvizice po celém území Ruska, kterými získává poměrně jednoduše větší prostor na trhu a tím značně expanduje. V případě koupě nové společnosti odpadá nutnost investic do výstavby nové infrastruktury (těžební, dopravní či obytných staveb) a je možno jen pokračovat v produkci příslušné suroviny a generovat i zisk.

¹⁴⁰ FINMAG. *Ropa, dluhy, problém. V čem se topí Rosněft*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://finmag.penize.cz/ekonomika/305191-ropa-dluhy-problemy-v-cem-se-topi-rosneft>

¹⁴¹ Lukoil. *Istorija Kompanii*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://lukoil.ru/new/history/1995>

Další výhodnou je možnost ponechat si zkušené a schopné zaměstnance a není potřeba najímat nové.

Velmi významným počinem pro společnost bylo objevení ropy v severní části Kaspického moře. Jedná se o největší objevená naleziště ropy v Rusku za posledních 25 let.¹⁴²

Společnost Lukoil je též velmi významně zastoupena v rafinerském sektoru. Vlastní 4 velké rafinerie a je druhou největší společností v tomto sektoru (za Rosněftem). Vlastní významnou a jednu z největších rafinerií v Rusku v Nižném Novgorodu. Tuto v posledních letech modernizuje s výhledem dalšího rozvoje.¹⁴³

Lukoil je první ruskou právníckou osobou, která byla a je od roku 2002 obchodována na London Stock Exchange. Díky tomu bylo možné získat další finanční prostředky, a ty použít k rozvoji společnosti.

Poté se Lukoil zaměřil na mezinárodní trh a koupil americkou společnost Getty Petroleum (vlastnila 1 300 čerpacích stanic po celých Spojených státech). V současnosti Lukoil vlastní čerpací stanice v 18 státech. V Rusku Lukoil zaujímá 48 % maloobchodního trhu s pohonnými hmotami (prodal 9,8 milionu tun motorových paliv) a jeho podíl na trhu se stále zvyšuje (mezi roky 2015 a 2016 o 2,9 %).¹⁴⁴ V České republice též na tomto trhu působil a to do roku 2014, kdy její obchodní aktiva převzala Skupina MOL (44 čerpacích stanic).¹⁴⁵

Lukoil působí ve 30 státech světa. Jde o velmi dynamicky se rozvíjející akciovou společnost s cílem dosáhnout co největší větší efektivitu.

5.3.1 Lukoil a jeho stručná historie

Lukoil je nadnárodní ropná a plynárenská společnost. Je jednou z největších ruských společností, která podniká v oblasti těžby a zpracování ropy. Provozuje ropné rafinerie v Rusku na Ukrajině v Rumunsku, Bulharsku a spolupracuje s rafineriemi i v Nizozemsku a Itálii.

¹⁴² Offshoreenergytoday. *Lukoil days away from first oil at Caspian Sea project*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.offshoreenergytoday.com/lukoil-days-away-from-first-oil-at-caspian-sea-project/>

¹⁴³ Lukoil. *Istorija Kompanii*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://lukoil.ru/new/history/1995>

¹⁴⁴ Lukoil. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 134. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>

¹⁴⁵ MOL Česká republika. *Skupina MOL dokončila převzetí čerpacích stanic Lukoil v České republice* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <https://molcesko.cz/cz/o-nas/media/novinky/3310-skupina-mol-dokoncila-prevzeti-cerpacich-stanic-lukoil-v-ceske-republice> [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <https://molcesko.cz/cz/o-nas/media/novinky/3310-skupina-mol-dokoncila-prevzeti-cerpacich-stanic-lukoil-v-ceske-republice>

Založena byla v roce 1991 po rozpadu Sovětského svazu.¹⁴⁶ Jejím zakladatelem je současný prezident společnosti Vagit Alekperov. Jako její prezident a hlavní akcionář prosazoval vytvoření ropné korporace sloučením tří odvětví průmyslu - těžby, rafinace a distribuce, což se osvědčilo.

Sloučením tří západosibiřských producentů ropy Langepasneftgaz, Uraineftgaz, Kogalymneftgaz a rafinerií na Volgogradu a Permu vznikla z původního sovětského ropného ministerstva první ruská ropná soukromá společnost Lukoil. V názvu společnosti Lukoil jsou prvními třemi písmeny zakotveny původní producenti.¹⁴⁷

Společnosti Lukoil byla v devadesátých letech příznivě nakloněna ruská vláda, která zastávala názor, že by měla v Rusku vzniknout velká společnost podnikající v ropném energetickém sektoru. Hlavní základnu má situovanou v západní Sibiři.

Lukoil se zabývá nejen těžbou ropy a zemního plynu, ale i jejím výzkumem, petrochemií a obchodování s jejími produkty. Společnost vlastní naleziště ropy, rafinérie, zařízení na zpracování plynu a petrochemické továrny v Rusku a v Evropě. Těžba ropy se rozšířila ze své původní základny v západní Sibiři i na území ostrova Sachalin a poblíž Kaspického moře.

Lukoil podniká i v oblasti výroby elektřiny. Vlastní elektrárny v Rusku, na Ukrajině, v Rumunsku a Bulharsku.

Díky svému širokému poli působnosti, patří společnost Lukoil ve svém oboru mezi největší na světě. Žádná soukromá společnost na světě nespravuje tolik ropných zásob jako Lukoil. V Rusku dodává každou čtvrtou tunu této suroviny.¹⁴⁸

5.3.2 Těžba zpracování fosilních paliv společnosti Lukoil

Těžba společnosti Lukoil se odehrává zejména na Ruském území, celkem čtyři ze šesti největších a nejvýznamnějších nalezišť se nachází na hlavním území Ruské federace. Jedno naleziště se nachází v Baltickém moři u Kaliningradské oblasti a poslední v Uzbekistánu

¹⁴⁶ Lukoil. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/Company/history>

¹⁴⁷ Lukoil. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/Company/history>

¹⁴⁸ Lukoil. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/Company/history>

(projekty v Uzbekistánu se teprve rozbíhají a stavební práce na nich byly zahájeny v roce 2016).^{149,150}

Nejvýznamnější je nově otevřené naleziště v severní části Kaspického moře, s názvem Vladimír Filjanovskij. Nachází se zhruba 220 km od Astrachaně a výhodou tohoto obřího naleziště je hloubka, ze které se bude ropa těžit (pohybuje mezi 7 - 11 metry). Díky tomu je těžba poměrně levná a není tak technologicky náročná.¹⁵¹ Naleziště začalo dodávat ropu v září minulého roku do ropovodů společnosti Transněft', konkrétně do ropovodu Machačkala – Novorosijsk, do BTC (Baku – Tbilisi – Cayhan) a též do ropovodu CTC. Kromě ropovodu CTC, který odebírá ropu přímo z naleziště, jsou do ostatních ropovodů zásoby ropy přiváženy pomocí tankerů.¹⁵² Podle odhadů při plném provozu by mělo dodávat až 120 000 barelu ropy za den.¹⁵³

Oblast západní Sibíře tvoří v dnes páteř těžby společnosti Lukoil. Jsou zde soustředěny nejdůležitější naleziště ropy a zemního plynu. Pro společnost Lukoil je též velmi pozitivní, že v této oblasti došlo díky pečlivému průzkumu k objevení nových nalezišť obou komodit. Objevy jsou významné pro vývoj společnosti, která se dříve potýkala s propadem výtěžnosti svých nalezišť, což mělo samozřejmě vliv na zisk společnosti, a to se zpětně promítalo do výše ceny akcií. Nachodkinskoje je jedno z nejdůležitějších nalezišť v západní Sibíři, kde se těží přibližně 89 % zemního plynu Lukoilu v Rusku. Dalším je Bolšechotská propadlina, zde jsou potvrzeny zásoby až 300 mld. m³ a v roce 2016 bylo v této oblasti vytěženo 6,8 mld. m³ zemního plynu. V roce 2016 byla zahájena těžba ropy v Pjakkachinskoje a návazně od ledna 2017 se zahájila těžba zemního plynu.¹⁵⁴ Dále v roce 2014 obdržela společnost Lukoil od vlády povolení na těžbu v oblasti Chanti – Mancijsku a Surgutu na nalezišti s názvem Imilorsko – Istočnij. Tato naleziště jsou pro produkci společnosti Lukoil v oblasti západní Sibíře významná, hlavně důvodu dobré infrastruktury a nízkých nákladů na dopravu. Těžba v této oblasti již dosáhla svého maxima a spíše klesá.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Lukoil. *Кандым-Хаузак-Шады*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/Kandym-Khauzak-Shady>

¹⁵⁰ Lukoil. *Юго-Западный Гиссар*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/South-WestGissar>

¹⁵¹ Offshoreenergytoday. *Lukoil days away from first oil at Caspian Sea project*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.offshoreenergytoday.com/lukoil-days-away-from-first-oil-at-caspian-sea-project/>

¹⁵² Lukoil. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 8. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>

¹⁵³ Offshoreenergytoday. *Lukoil days away from first oil at Caspian Sea project*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.offshoreenergytoday.com/lukoil-days-away-from-first-oil-at-caspian-sea-project/>

¹⁵⁴ Lukoil. *Большехетская впадина (север Западной Сибири)*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheBolshekhetskayaDepression>

¹⁵⁵ Lukoil. *Имилорско-Источный лицензионный участок*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheImilorskoIstochnyLicenseArea>

Jaregské ropné pole na Taimírském poloostrově bylo otevřeno v roce 1932. Na tomto nalezišti se nachází speciální druh ropy (velmi viskózní), který má dobré vlastnosti a používá se jako surovina pro chemickou výrobu (v silničním, kosmickém a farmaceutickém průmyslu i při výrobě ultralehkých naftových paliv používaných k pohonu arktických plavidel).¹⁵⁶

Od roku 2004 se těží ropa v Baltském moři, naleziště Kravtsovské ropné pole (leží v blízkosti Kaliningradské oblasti). Vzhledem ke své poloze a dobře rozvinuté infrastruktuře jsou výrobní náklady poměrně nízké a dosahuje se vysoké efektivity výroby. Další nová pole v této oblasti byla objevena v roce 2015.¹⁵⁷

Poslední naleziště ropy v Rusku se jmenuje Usinskoje (republika Komi).¹⁵⁸

5.3.3 Současný stav a budoucí vývoj Lukoilu

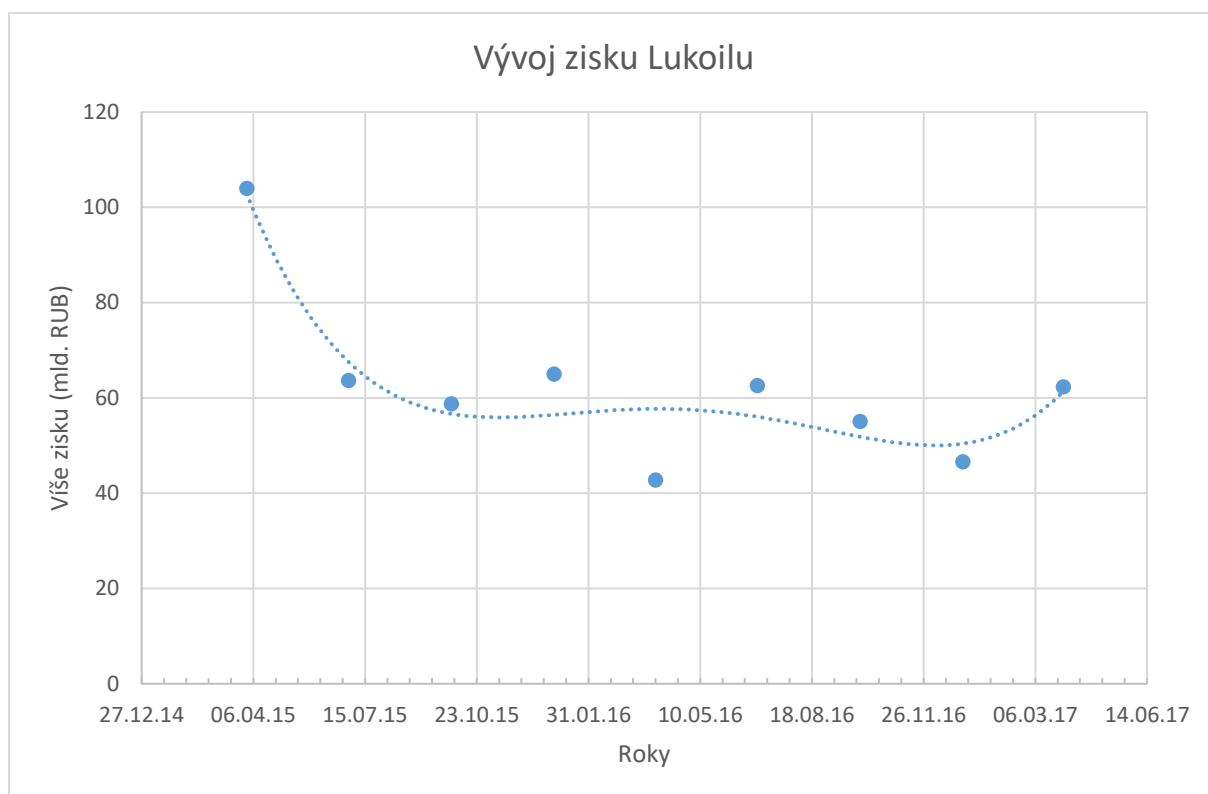
Společnost Lukoil prochází v posledních dvou letech, velmi těžkým obdobím, kdy se jí zisky, celkové tržby a ostatní ukazatele propadly více než o 60 %. Tento stav byl způsoben hlavně poklesem ceny ropy na světových trzích, dále pak sankcemi uvalenými na Rusko a obecně špatnou ekonomickou situací v Rusku v současné době. Mezi prvním a druhým čtvrtletím roku 2015 byl zaznamenán velký pokles v ziscích společnosti o 61,25 %. Porovnáme-li tento vývoj meziročně, byl propad mezi prvním čtvrtletím roku 2015 a 2016 o 60 %. Jde o výrazný propad, ale u jeho konkurenta, státní společnosti Rosněft byl ještě vyšší (71 %). Trend se však v posledním čtvrtletí roku 2016 opět obrací a zisk se od počátku roku 2017 opět zvyšuje (Graf 22.).¹⁵⁹

¹⁵⁶ Lukoil. Ярегское месторождение. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheYaregskoyefield>

¹⁵⁷ Lukoil. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 8. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>

¹⁵⁸ Lukoil. Усинское месторождение. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheUsinskoyefield>

¹⁵⁹ Lukoil. *Financial Results 2014 – 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/FinancialReports>



Graf 22.: Vývoj zisku Lukoilu¹⁶⁰

Což bylo způsobeno zlepšením chodu společnosti spolu s novou strategií společnosti. Navzdory slabší makroekonomické situaci došlo ke změně hospodářsko – výrobní a v loňském roce se podařilo navýšit produkci fosilních paliv o 0,7 mld. barelů (Lukoil v posledních 2 letech částečně omezil produkci) oproti odhadu analytiků společnosti. Ke zvýšení produkce přispělo otevření nových nalezišť (byla nalezena na základě velmi podrobného geologického průzkumu) a zvětšením výrobního potenciálu u stávajících zařízení, na kterých probíhá program modernizace.

Odpovědí na nízkou cenu ropy je větší orientace na odvětví při nichž se dosahuje vyšší přidaná hodnota. Při zpracování fosilních paliv jde zejména o tyto oblasti:

- Získání lehkých ropných produktů (rafinerie).
- Většímu zaměření na E & P (Exploration & Production – Průzkum & Výroba), úkolem tohoto segmentu je vyhledat, vytěžit, finálně zpracovat a posléze prodat různé druhy ropy a zemního plynu, které je možné využít v širším spektru oborů. Činnost v této oblasti je spojena s vysokým rizikem, ale také s vysokým ziskem. V roce 2016 tento sektor proinvestoval 87 % celkových kapitálových výdajů.

¹⁶⁰ Vlastní zpracování viz Příloha 12.

Dále byl nastolen trend optimalizace provozních procesů a nákladů. Prostřednictvím vyspělých technologií, standardizace operačních procesů a dalších optimalizačních iniciativ bylo docíleno snížení nákladů na opravy všech typů zařízení. Růst společnosti byl zachován i při snížení kapitálových výdajů o 16 %.

Další vývoj byl predikován pomocí konzervativního scénáře vývoje cen ropy a zemního plynu. V roce 2016 bylo zvýšeno volné cash flow Lukoilu na 255 mld. RUB, čímž se výrazně zlepšila fiskální stabilita společnosti. Došlo k splacení několik úvěrů před termínem a tím k snížení celkového dluhu na 699 mld. RUB. V rámci pokračující optimalizace dluhového portfolia byly vydány mezinárodní dluhopisy ve výši 1 miliardy dolarů. Plněním klíčových projektů si společnost zajistila vyšší peněžní toky.¹⁶¹

Postupnou realizací nové strategie rostou Lukoilu zisky a roste těžba, takže celkově se společnosti lépe daří.

5.4 Surgutněftgaz

Společnost dříve působila pod názvem Surgutněft', dnes však kvůli akvizicím v průmyslu zabývajícím se těžbou a zpracováním zemního plynu je používáno označení Surgutněftgaz. Je dlouhodobě třetí největší společností ruského trhu (dnes je to za Rosněftem a Lukoilem, dříve byla za Jukosem a Lukoilem). Centrála společnosti je ve městě Surgut (podle které je i pojmenována) a nachází se v západní Sibíři u velkých nalezišť ropy.

Surgutněftgaz vlastní celkově 162 licencí (uděluje stát) na těžbu ropy, které jsou nezbytné k možnosti těžby. Jak Surgutněftgaz tak Lukoil jsou sice soukromé akciové společnosti, ale musejí vycházet vládě (vládním úřadům) vstříc, aby nedošlo k odebrání stávajících povolení nebo nevznikli problémy s přidělováním nových. Ruská federace vlastní většinu ropovodů a všechny plynovody, jenž jsou nezbytné pro levnou přepravu těchto komodit. V případě nutnosti může ruská vláda jejich prostřednictvím donutit soukromím společnostem plnit jejich vůli.

Surgutněftgaz jednou z nejprogresivnějších společností, pokud se jedná o průzkum nových nalezišť, jejich přípravu a poté uvedení do provozu (zejména v průzkumné činnosti je velmi efektivní).

¹⁶¹ Lukoil. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 33. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>

Společnost Surgutněftėgas byla od roku 2000 velmi aktivní v těžbě a zpracování zemního plynu s cílem expandovat v této oblasti. Byla první společností v Rusku, která vytvořila kompletní cyklus těžby a zpracování plynu, výrobu elektřiny na bázi plynu a výrobu petrochemických surovin. Plynové divize společnosti byly jedním z největších soukromých účastníků na ruském trhu, v současnosti zauímají až čtvrtém místě.

Hlavní prodejní trhy společnosti se nacházejí v severozápadních oblastech Ruska.

Surgutněftėgas se dále snaží dosahovat dobrých ekonomických výsledků nejen dokonalým průzkumem nalezišť, ale také díky podpoře vědy v rámci těžebního a zpracovatelského průmyslu (cílem je efektivní a málo nákladnou výrobu). V implementaci vědeckých či technologických projektů je velmi úspěšný, proto moderní technologie a inovace jsou jeho konkurenční výhodou.¹⁶²

5.4.1 Surgutněftėgaz a jeho stručná historie

V roce 1964 byla nalezena v Tjumenském regionu první ropná pole na Sibiři následně byla založena společnost Surgutněftėgaz, kterou plně vlastnil Sovětský svaz. Tato oblast se nachází v západní části Sibiře, je poměrně nehostinná, během zimních měsíců chladná a značně odlehlá (vzdálená od Transsibiřské magistrály 790 km), proto byla její obydlenost nízká. Chladná zima způsobovala, že v prvních letech těžby se ropa přepravovala pouze v teplých letních měsících po řece Ob. Výstavbou ropovodu v roce 1967 dochází k rozvoji celé oblasti západní Sibiře.¹⁶³ Začala regulérní celoroční těžba, a čímž došlo k rozvoji celého region. V 70. a 80. letech se oblast Surgutu (hlavní těžební oblast) a samotné město Surgut překotně rozvíjí. Její důležitou akvizicí je projekt na zásobování severozápadních oblastí Sovětského svazu. K tomuto účelu byla zbudována rafinerie Kiriši v Leningradské oblasti. Výstavba rafinerie byla zahájena v roce 1961¹⁶⁴ a první část byla uvedena do provozu v březnu 1966. Po rozpadu Sovětského svazu a během složité politicko - ekonomické situace dochází k utlumení aktivit a vyčkávání na proces privatizace. Společnost Surgutněftėgaz v její moderní formě byla vytvořena v roce 1993 (jako akciová společnost). Prezidentem byl zvolen Vladimír

¹⁶² Surgutněftėgaz. The company today. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/about/today/>

¹⁶³ Surgutněftėgaz. History. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/about/history/>

¹⁶⁴ Surgutněftėgaz. History. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/about/history/>

Bogdanov, který stál ve vedení ropných polí v Surguti od roku 1983 a stojí v něm do dnes.¹⁶⁵ Strategie společnosti Surgutněftgáz byla v té době zaměřena na vývoz ropy do bohatých západo - evropských zem. Z peněz získaných za prodej ropy se předpokládalo financovat nové kapitálové investice. V roce 1995 společnost vyhrála tendr na obrovské ropné pole v Chanty - Mansijské oblasti. Společnost také získala povolení k výstavbě terminálu pro vývoz v zátocě Batarejnaja ve Finském zálivu a k výstavbě produktovodu mezi ním a Kirišskou rafinérií. Díky tomu v roce 1995 vytěžila 33 mil. tun surové ropy a zařadila se na 3. místo za Lukoil a Jukos, čtvrtina produkce byla určena na export. V roce 1996 se tento poměr zvýšil, a to na třetinu produkce.¹⁶⁶

Společnost Surgutněftgáz se v 90. letech držela zásady podnikat pouze s vlastními prostředky bez potřeby půjček. Během Asijské finanční krize v roce 1998, došlo k výraznému oslabení rublu vůči americkému dolaru. Vlivem toho došlo k výraznému zvýšení zadluženosti ruských společností působících v sektoru těžby a zpracování fosilních paliv. Dosavadní dluhy byly denominované v amerických dolarech. Pro export Surgutněftgázu byl rozhodující projekt výstavby produktovodu z Kirišské rafinerie ke břehům Finského zálivu (Batarejnajský terminál). Došlo k rychlejší a levnější dopravě ropy a produkt z ní, které se vyráběly v rafinerii.

Na začátku 21. století měla zájem společnost Surgutněftgáz více expandovat na západní trhy a proto došlo ke koupi 21,2 % podílu v největší maďarské ropné firmě MOL. Prodejcem akcí byla rakouská OMV a podle vedení OMV byla 32 mld. Kč. V roce 2011 však maďarská vláda kupuje 21,2 % akcií společnosti MOL zpět, ovšem již za dvojnásobnou částku.¹⁶⁷ Od skončení ekonomické krize dochází od roku 2009 k růstu objemu těžby - začíná těžba na nových ropných polích Vankorskoje a Južno - Chylčujuskoje. Rovněž se provádí postupná modernizaci stávajících ropných polí (Uvatskoe, Kamenoje, Verchněchonskoje a Talakanskoje).¹⁶⁸

¹⁶⁵ FundingUniverse. *OAO Surgutněftgáz*. [on-line]. [cit. 28-07-2017]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/OAO-Surgutneftgaz-Company-History.html>

¹⁶⁶ FundingUniverse. *OAO Surgutněftgáz*. [on-line]. [cit. 28-07-2017]. Dostupné z: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/OAO-Surgutneftgaz-Company-History.html>

¹⁶⁷ Reuters. Hungary bought back Surgut's stake in MOL -PM Orban. [on-line]. [cit. 28-07-2017]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/mol-surgut-idUSTST00206120110524>

¹⁶⁸ Surgutněftgáz *Annual Report 2014*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: www.surgutneftgaz.ru/uploaded/SNG_2009_eng.pdf

5.4.2 Těžba společnosti Surgutněftgáz

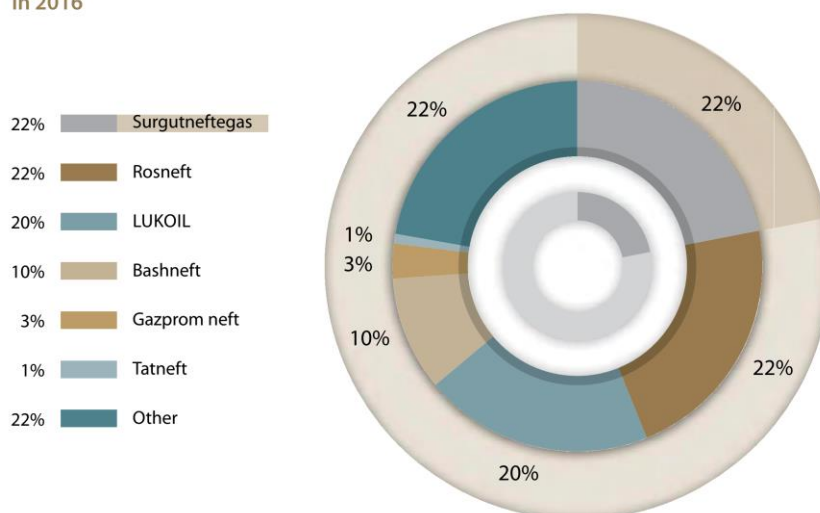
Těžba společnosti Surgutněftgáz probíhá na nalezištích v západní Sibiři (87,4 %), východní Sibiři (12,2 %) a v Timano – Pečorské oblasti (0,4 %).¹⁶⁹ Těžba v oblasti západní Sibíře je rozložena do oblastí Chanti – Mansijsk, Novosibirska, Jurga a Tomská oblast. Jde o domovskou oblast Surgutněftgázu, kde se nachází i největší množství nalezišť s velkým počtem vrtů. Těžba pokrývá 11 % ruské těžby ropy a 7 % rafinérského průmyslu. Surgutněftgáz vlastní jednu z největších rafinerií v Rusku - Kirišská rafinerie.

Oproti největším společnostem na ruském trhu Rosněftu, Gazpromu má Surgutněftgáz podstatně méně nalezišť ropy a zemního plynu. Má však proti nim velkou výhodou v efektivitě a malém podíl nevyužitých vrtů. V roce 2015 vlastnila Surgutněftgáz pouze 7,5 % vrtů, které nejsou v provozu, neprodukují ropu a negenerují zisk, v roce 2016 činil podíl 6,7 %.

K tomu napomáhají zejména:

- nová naleziště a dobrý průzkum,
- inovace zařízení,
- nové těžební technologie.

Prospecting and exploratory drilling
by Russian companies
in 2016



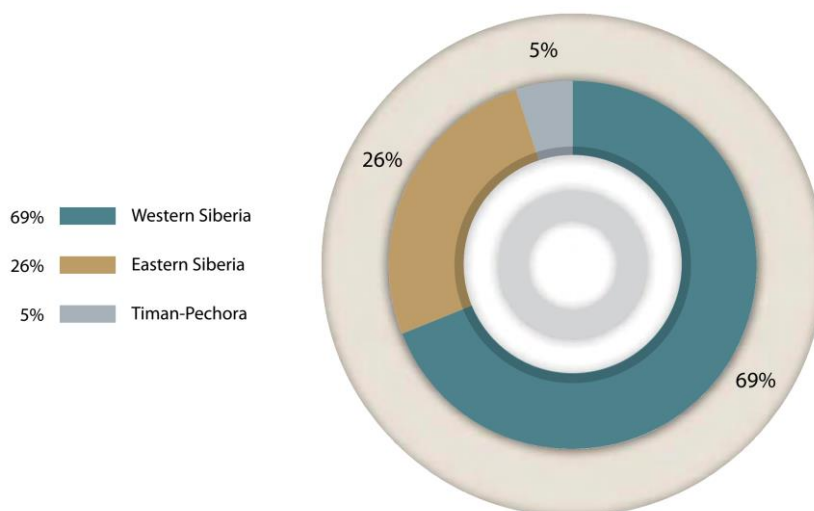
Graf 23.: Množství průzkumných vrtů v Rusku¹⁷⁰

¹⁶⁹ Surgutněftgáz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 22. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

¹⁷⁰ Surgutněftgáz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 18. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

I přes menší počet nalezišť se počtem průzkumných vrtů Surgutněftgáz vyrovná, ba dokonce převýší, průzkumnou činnost Rosněftu a Lukoilu (Graf 23.). Z toho můžeme usuzovat, že společnost Surgutněftgáz velmi aktivně hledá nové naleziště všech typů ropy, které se dají využít pro různé druhy výroby a přípravy paliv v její rafinerii. Průzkumy probíhají zejména v západosibiřské lokalitě, uskuteční se zde 69 % průzkumných vrtů. Díky tomu produkce od roku 2014 sice mírně, ale přesto kontinuálně roste.

Prospecting and exploratory drilling
in 2016 by region

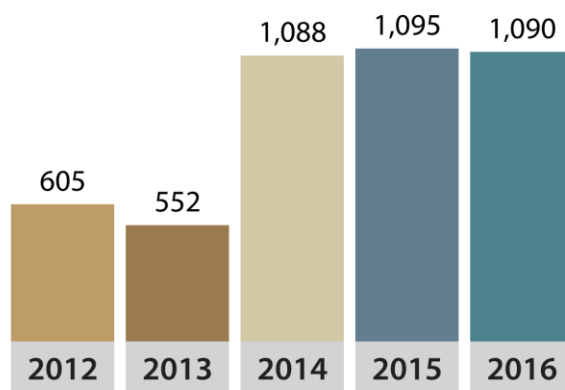


Graf 24.: Průzkumné vrty společnosti Surgutněftgáz a jejich rozložení dle oblasti¹⁷¹

Dalšími faktory ovlivňujícími těžbu ropy jsou použité technologie a inovace. Ekonomický vliv inovací při těžbě a výrobě je sice řádově nižší, ale o to progresivněji roste (Graf 25.). Naopak nové technologie mají z ekonomického hlediska daleko vyšší přínos, v posledních letech však zůstávají na stejné úrovni vyjma roku (2014) (Graf 26.). Dalším velkým projektem, který by měl přispět k rozvoji společnosti je projekt zaměřený na informační technologie a na automatizaci výroby i technologických procesů.

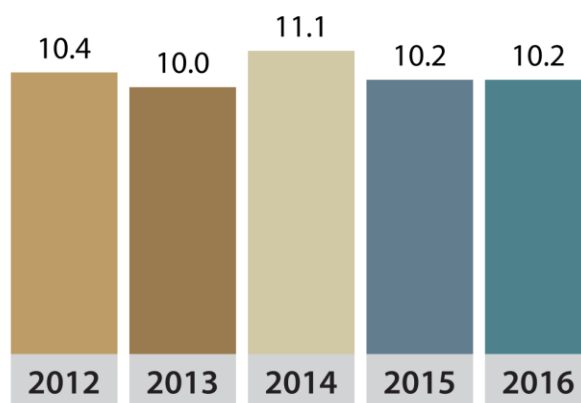
¹⁷¹ Surgutněftgáz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 36. Dostupný z: <http://www.surgutneftgas.ru/en/investors/reports/annual>

**Economic benefit from
innovation proposal
RUB mn**



Graf 25.: Ekonomický přínos inovačních řešení¹⁷²

**Economic benefit
from new technological processes,
production methods and equipment
RUB bn**



Graf 26.: Ekonomický přínos nových technologií¹⁷³

5.4.3 Současný stav a budoucí vývoj Surgutněftgazu

Střednědobé plány společnosti zahrnují udržování produkce ropy na současné úrovni. V roce 2017 má produkce ropy dosáhnout 61,4 mil. tun a těžba plynu - 9,6 mld. m³. V případě

¹⁷² Surgutněftgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 62. Dostupný z: <http://www.surgutneftgas.ru/en/investors/reports/annual/>

¹⁷³ Surgutněftgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 61. Dostupný z: <http://www.surgutneftgas.ru/en/investors/reports/annual/>

zvýšení ceny ropy Surgutněftėgaz přehodnotí tento plán a bude jistě produkovat více fosilních paliv.¹⁷⁴

K udržení těžby na současné úrovni (současná ropná pole v západní Sibiři, budou postupně ztrácet nynější kapacitu) zavádí Surgutněftėgaz programy, které zahrnují dokončení 4,6 mil. metrů testovacích vrt a uvedení do provozu 1 166 nových ropných vrtů.¹⁷⁵

V roce 2017 začal Surgutněftėgaz pracovat na čtyřech nových polích v západní Sibiři: Sachalinské, Južno - Konitlorskoje, Filipenkovské, Logačevovo pole.

V rámci programu modernizace se bude dále rozvíjet infrastrukturu stávajících nalezišť. Od roku 2018 má být do provozu postupně uváděna další skupina polí, které a v dlouhodobém horizontu mají mít produkci 3 až 3,5 mil. tun.¹⁷⁶

V oblasti plynárenství se plánuje modernizovat systém skladování, přepravy a využívání. Dalším zefektivněním má být i využití zemního plynu z oblastí těžby ropy (efektivita těžby je nižší, ale lze využívat stávající infrastrukturu). V roce 2017 se mají otevírat nová naleziště zemního plynu. Zpracovatelský komplex na zemní plyn se nachází v oblasti Jurgy.

U zpracování ropy je plánováno rozvíjet jednu z největších rafinerií v Rusku a to rafinerie Kirišeská. V současnosti dokáže zpracovat 20,1 mil. tun ropy a po její rekonstrukci dojde k zvýšení jejího výkonu, ale i k produkci vysokooktanového benzínu.¹⁷⁷

6. Závěr

V rámci ročního studijního pobytu (2015 – 2016) v Tomsku (Tomská polytechnická univerzita) jsem se stýkal s vysokoškolsky vzdělanými lidmi, rovněž také s lidmi se středním vzděláním či bez, ale také se zahraničními studenty (z Itálie, Francie, Německa, Číny, Mongolska...). Poznal jsem částečně komplikovanou mentalitu ruského člověka i jeho vztah k vlasti a světu. Tyto prvky v ruském myšlení se prolínají do všech sfér života a samozřejmě ovlivňují i ekonomiku. Velmi špatně se kvantifikují, ale jejich vliv je neoddiskutovatelný.

¹⁷⁴ Surgutněftėgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 46 - 48. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

¹⁷⁵ Surgutněftėgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 47. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

¹⁷⁶ Surgutněftėgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.:50 - 57. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

¹⁷⁷ Surgutněftėgaz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 50 - 57. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>

Získané nové poznatky ve studovaném oboru, nabyté při studiu doma i v zahraničí byly rozhodující pro zaměření diplomové práce.

V každé zemi hraje důležitou roli politika, která kladně i záporně ovlivňuje ekonomiku. Skutečnosti jsou posuzovány a analyzovány hlavně z technicko – ekonomického hlediska.

Rusko je nejenom rozlohou největší zemí světa, ale také má i nedozírné surovinové zásoby. Jen v oblasti těžby zemního plynu a ropy lze uvést tyto údaje za rok 2016:

- zemní plyn, těžba 636,2 mld. m³ (2. místo na světě),
- ropa, těžba 11 227 tisíc barelů za den (1. místo na světě).

V práci je věnována největší pozornost těžbě, zpracování a dopravě ropy a zemního plynu, který má velký vliv na hospodářství Ruska ale i Ruska na ostatní státy. Ekonomický, ale i politický vliv těchto komodit je při pohledu na ruské hospodářství a mezinárodní vztahy velmi patrný. A to jak na úrovni mezinárodního obchodu, tak i na úrovni mezinárodních vztahů.

Ropa a zemní plyn dnes hrají zásadní roly takřka v každém odvětví lidské činnosti, zejména ropa je nenahraditelnou součástí skoro každé výroby. Tyto dvě komodity se na spotřebované primární energii (energie ve formě v jaké se vyskytuje v přírodě) v roce 2016 podílely 56,4 %.¹⁷⁸ Jelikož spotřeba ropy i zemního plynu neustále roste, zvyšuje se i význam dodavatelů.

V době konjunktury bylo Rusko na vrcholu, a to díky penězům z vývozu surovin. Této přímé závislosti se však nikdy nepodařilo Rusku zbavit a v době krize životní úroveň obyvatel Ruska silně poklesla. Ruská vláda peníze z prodeje surovin používá na řešení aktuálních problémů, a nepodporuje příliš budoucí rozvoj (peníze na vzdělání, vědu a do oborů s velkou přidanou hodnotou).

Kromě vlivu ropy a zemního plynu na ekonomiku Ruska potažmo na obyvatelstvo fungují tyto komodity, též jako politická páka. A to zejména zemní plyn, ten Rusko používá k prosazování svých cílů, jelikož trh s ním je méně diverzifikovaný. Naopak u ropy je primární zisk u zemního plynu tomu mnohdy tak není.

Celkový vliv ropy a plynu na celé Rusko je obrovský a hrají nezastupitelnou roly.

¹⁷⁸ BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 9. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>

7. Seznam grafů

Graf 1.: Ruský hrubý domácí produkt.....	4
Graf 2.: Vývoj HDP Ruska s predikcí.....	5
Graf 3.: Vývoj šedé ekonomiky v Rusku	8
Graf 4.: Historický vývoj ceny ropy ve světě.....	13
Graf 5.: Vývoj těžby ropy ve světě (v milionech barelů za den).....	15
Graf 6.: Vývoj celosvětové spotřeby ropy	17
Graf 7.: Těžba ropy v Rusku	18
Graf 8.: Vývoj kurzu US dolaru k rublu.....	18
Graf 9.: Spotřeba ropy v Rusku.....	19
Graf 10.: Největší světoví producenti ropy (v milionech barelů za den)	20
Graf 11.: Měsíční produkce ropy (v milionech barelů za den)	21
Graf 12.: Vývoz zemního plynu (v milionech USD)	23
Graf 13.: Zemní plyn v Rusku – produkce, spotřeba a export	23
Graf 14.: Nezávislé společnosti působící na Ruském trhu se zemním plynem	27
Graf 15.: Největší ruské ropné společnosti a vývoj objemu těžby.....	27
Graf 16.: Podíl nezávislých producentů na výrobě zemního plynu v Rusku (%)	35
Graf 17.: Podíl Ruského exportu plynu v roce 2015, podle destinace	37
Graf 18.: Vývoj ceny ropy Brent.....	40
Graf 19.: Porovnání vývoje cen plynu na spotových trzích (modrá linie) a cenového rozpětí ustanovených v dlouhodobých smlouvách (šeda linie).....	41
Graf 20. Celosvětová produkce ropy*	46
Graf 21.: Produkce Rosněftu podle regionů (v roce 2016)*	48
Graf 22.: Vývoj zisku Lukoilu	57
Graf 23.: Množství průzkumných vrtů v Rusku.....	61
Graf 24.: Průzkumné vrty společnosti Surgutněftgaz a jejich rozložení dle oblasti	62
Graf 25.: Ekonomický přínos inovačních řešení	63
Graf 26.: Ekonomický přínos nových technologií	63

8. Seznam obrázků

Obrázek 1.: Světová naleziště ropy	2
Obrázek 2.: Fotografie ropných vrtů bratří Nobelů v Balakhani (předměstí Baku).....	10
Obrázek 3.: První potrubní přepravní systém na přepravu ropy vytvořený bratry Nobely.....	11
Obrázek 4.: Podíl Gazpromu na ruském trhu se zemním plynem.....	25
Obrázek 5.: Porovnání největších těžařských společností na světě	26
Obrázek 6.: Hlavní obchodní pohyby s plynem (v mld. m ³).....	29
Obrázek 7.: Ropovod Síla Sibíře (červeně naznačená část se buduje; bude spojovat Krasnojarské, Irkutské, Jakutské a Sachalinské naleziště zemního plynu)	33
Obrázek 8.: Plynovod Jamal - Evropa.....	43
Obrázek 9.: Plynovod Blue Stream a TurkStream	44
Obrázek 10.: Plynovody Nord Stream a Nord Stream 2	45
Obrázek 11.: Naleziště ropy v Rusku.....	50

9. Seznam tabulek

Tabulka 1.: Velikost šedé ekonomiky v Rusku a zemích G7 (v procentech HDP)	8
Tabulka 2.: Dodávky plynu z Ruska do členských států EU za rok 2015	38

10. Seznam použité literatury

1. UŠAKOV, V. J. *Современные проблемы электроэнергетики*. 2014. ISBN 978-5-4387-2521-5
2. ARON, L. *The political economy of russian oil and gas*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný na: <http://www.aei.org/publication/the-political-economy-of-russian-oil-and-gas/>
3. HREND, R., THOMPSON, W. *Russia's gas sector: the endless wait for reform?*. 2004. OECD [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=619266%20
4. Petroleum. *Výskyt ropy současnost*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.petroleum.cz/ropa/vyskyt-ropy-soucasnost.aspx>
5. SCHILLER, Bradley R. a Karen. GEBHARDT. *The macro economy today*. 14th edition. ISBN 978-1259291821.
6. Wikipedia. *GDP of Russia since 1989*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:GDP_of_Russia_since_1989.svg
7. Crude Oil Prices. *70 Year Historical Chart*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>
8. Telegraph. *How much worse can it get for the Russian bear?*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11292912/How-much-worse-can-it-get-for-the-Russian-bear.html>
9. Commonwealth of Independent States (CIS), [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://www.britannica.com/topic/Commonwealth-of-Independent-States>
10. KAR, Dev a Sarah FREITAS. *Russia: Illicit Financial Flows and the Role of the Underground Economy*. [on-line]. 1. London: Global Financial Integrity. 2013. [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: http://russia.gfintegrity.org/Russia_Illicit_Financial_Flows_and_the_Role_of_the_Underground_Economy-HighRes.pdf
11. Schieder, Friedrich, Andreas Buehn, and Claudio Montenegro. "Shadow Economies All Over the World", World Bank Policy Research Working Paper, 2010.
12. Skvažina. *Černoje zoloto imperii* [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.nefte.ru/history/history25.html>

13. Azer. *Azerbaijan's Oil History*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_photos/102_329_nobel_oilwells.jpg
14. Azerbaijan International. *Azerbaijan's Oil History*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: http://azer.com/aiweb/categories/magazine/ai102_folder/102_articles/102_oil_chronology.html
15. Gazprom-neft. *Конкурентное преимущество*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2014-july-august/1104880/>
16. *Crude Oil Producers*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://nashmir.kz/news/2009-05-25-216>
17. ARBATOV, Alexandr, SMIRNOF, Viktor, FEJGIN, Vladimír. *Rusko v globální politice*: International Publishing House. 2006.
18. BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>
19. EIA, Monthly Energy Review [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/archive/00351705.pdf>
20. Spark. *Yeltsin, „The Family“ and the Bureacratic Mafia*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.the-spark.net/csart264.html#top>
21. IMF. *World Economic and Financial Surveys*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
22. Yamazawa, Ippei, *"The Asian Economic Crisis and Japan", The Developing Economies*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1746-1049.1998.tb00222.x/pdf>
23. Trading Economics. *Russia Crude Oil Productin*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/crude-oil-production>
24. Kurzycz. *Graf USD / RUB, ČNB, grafy kurzů měn*. [on-line]. [cit 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/RUB-USD/>
25. OPEC. *Basket Day Archives*. [on-line]. [cit 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.opec.org/basket/basketDayArchives.xml>

26. Ruský statistický úřad. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>
27. Transneft'. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.en.transneft.ru/about/story/>
28. LITERA, B. Současná situace a výhledy spotřeby, těžby a přepravy energetických surovin v Evropě a zemích postsovětského prostoru do roku 2020. In *Energie pro Evropu. Energetická spolupráce Ruska a zemí postsovětského prostoru s Evropskou unií*. Praha: Eurolex Bohemia, 2006
29. Trading Economics. *Russia Export of Natural Gas*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/exports-of-natural-gas>
30. MILOV, V. Možet li Rossija stat energetičeskoj sverchderžavoj? *Voprosy ekonomiky*, 2006, č. 9
31. Analytical Center for the Government of The Russian Federation. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>
32. BP Annual Reports 1990-2017. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné na: www.bp.com
33. Ministry of Energy of the Russian Federation. Натуральный газ. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://government.ru/dep_news/22613/
34. PEŤKOVÁ, A. *Politika Ruskej federácie v oblasti energetiky*. Asociace pro mezinárodní otázky, Praha, 2007. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.amo.cz/publikacefiles/rusko_energetika_amo.pdf
35. HENDERSON, James a Simon PIRANI, ed. *The Russian gas matrix: how markets are driving change*. Oxford: Oxford university press for the Oxford institute for energy studies, 2014. ISBN 978-0-19-870645-8.
36. Visual Capitalist. *The World's 10 Biggest Oil and Gas Companies*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2015/06/worlds-biggest-oil-gas.html>
37. Ministerstvo přírodních zdrojů a životního prostředí Ruské federace. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>
38. Gazprom. *Gas and oil reserves* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/reserves/>
39. Gazprom. *About Gazprom* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/>

40. RBK. *Baza kompanij: Gazprom* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.rbc.ru/companies/id/469>
41. BP Statistical Review of World Energy, [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>
42. Forbes. *The 25 Biggest Oil And Gas Companies In The World* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/pictures/hefj45fim/no-1-gazprom/#6b46f22e6ade>
43. Financial times. *Gazprom buys Sibneft stake for \$13.1bn.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/1aee02b4-3016-11da-ba9f-00000e2511c8>
44. SIMOČENKO, R. Novyj flagman neftjanki. *Neft' i Gaz (příloha Kommersant)*, 2006, č. 217
45. MILLER, A. Energie für die Welt. *Internationale Politik*, 2006, č. 7
46. Gazprom. *Investors / Shares.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/stock/>
47. Gazprom questions&answers. *Gazprom – Joint Stock Company.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/about/#c19>
48. Gazprom. *Governance.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/management/>
49. Gazprom. *Company history.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/history/company/>
50. CompaniesHistory. *Gazprom.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.companieshistory.com/gazprom/>
51. Tadviser. *Istorija Gazproma.* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8:%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0
52. Investopedie. *Global Depositary Receipt - GDR* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/g/gdr.asp>

53. Lenta.ru. *Gazprom*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://lenta.ru/lib/14160013/full/>
54. Ofitsialny internet-portal pravovoj informatsiji. *Federalny zakon ob eksporte gaza* [on-line]. [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: <http://pravo.gov.ru/>
55. BBC Russkaja služba. *Rossija i Kitaj podpisali kontrakt na postavku gaza* .[on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.bbc.com/russian/international/2014/05/140521_russia_china_gas_contract
56. Sila Sibiry. *Сила Сибири - О проекте*. [on-line]. [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: <http://sila-sibiri-rabota.ru/o-proekte/>
57. Gazprom questions&answers. *Gazprom in Russian Market* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/russian-market/#c481>
58. HENDERSON, James. *Evolution in the Russian Gas Market - The Competition for Customers*. The Oxford Institute for Energy Studies [on-line]. 2013, [cit. 27-07-2017]. ISBN 978-1 - 907555-66-4
Dostupné z: https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2013/01/NG_73.pdf
59. Gazprom. *Marketing: Europe* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>
60. Fond natsionalnoj energetičeskoj bezopasnosti. *Vnutrennij rynek gaza: kak vyjti iz modeli "Bermudskogo treugolnika"?* [on-line]. Moskva, 2015 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.progas.ru/images/data/gallery/0_4997__rinok_2015.pdf
61. Gazprom questions&answers. *Gazprom in Foreign Markets* .[on-line]. [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromquestions.ru/en/foreign-markets/>
62. Gazprom. *Marketing: Europe*. [on-line]. [cit. 27-07-2017].]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/marketing/europe/>
63. EIA. *Russia: International energy data and analysis* [on-line]. 2016 [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.eia.gov/beta/international/analysis_includes/countries_long/Russia/russia.pdf

64. CIA. *The World Factbook: Country comparison - natural gas consumption* .[on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2250rank.html>
65. Gazprom. *Gazprom annual report 2014*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.ru/f/posts/95/166501/gazprom-annual-report-2014-ru.pdf>
66. Eurostat. *Energy statistics: Imports - gas* .[on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/database>
67. Trading Economics. *Brent crude oil*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil>
68. PJSC Gazprom Annual Report 2016. *Trends and Developments on Oil and Gas Markets*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/f/posts/44/307258/gazprom-annual-report-2016-en.pdf>
69. Oenergetice.cz. *Deset největších vodních elektráren na světě*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-svet/deset-nejvetsich-vodnich-elektraren-na-svete/>
70. Gazprom. *Projects - Gas pipelines: Nord Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/nord-stream/>
71. Gazprom. *Projects - Gas pipelines: Nord Stream* [on-line]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/nord-stream/>
72. Nord stream. *The Pipeline* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream.com/theproject/pipeline/>
73. Nord stream. *About us* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream.com/about-us/>
74. Nord stream. *Novosti Gazproma: Rost sprosna na rossijskij gaz v Evrope podtverzdaet važnost stroitelstva "Severnogo potoka-2"* [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.ru/press/news/2016/january/article257884/>
75. Gazprom. *Projects - gas pipelines: Blue Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/blue-stream/>
76. Gazprom Export. *Projects: Transportation* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromexport.ru/en/projects/transportation/>
77. Gazprom. *Projects - gas pipelines: Yamal – Europe* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/yamal-evropa/>

78. Gazprom. *Projects - gas pipelines: Yamal – Europe-2*. [on-line]. [cit. 27-07-2017].
Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/yamal-evropa-2/>
79. International Energy Agency. *Energy Policies Beyond IEA Countries: Ukraine 2012* [on-line]. 2012 [cit. 27-07-2017]. ISBN: 9789264171510, Dostupné z: http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/Ukraine2012_free.pdf
80. Novosti energetiki. *Gazoprovod “Soyuz” rekonstruirujut s pomoščju nemetskoj kompanii* [on-line]. 2012 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://novostienergetiki.ru/gazoprovod-soyuz-rekonstruiruyut-s-pomoshhyunemeckoj-kompanii>
81. RIA Novosti. *Gazoprovod Urengoj—Pomary—Užgorod* [on-line]. 2014 [cit. 27-07-2017].
Dostupné z: <http://ria.ru/spravka/20140617/1012428765.html>
82. Gazprom Export. *Projects: Transportation* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazpromexport.ru/en/projects/transportation/>
83. Oenergetice.cz. *Situace největších světových společností produkujících ropu a zemní plyn*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/ropa/situace-nejvetsich-svetovych-spolecnosti-produkujicich-ropu-a-zemni-plyn/>
84. Rosněft'. *Annual Report 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/images/01062016/1.6eng.png>
85. Rosněft'. *Annual Report 2015 – Competitive analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/1_6_eng.html
86. Rosněft'. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: https://www.rosneft.com/upload/site2/document_cons_report/Rosneft_FS_12m2016_ENG_signed_22.pdf
87. Ruskaja Izobretatel'naja kompanija. *Istoria kompaniji Rosneft*. [on-line]. [cit. 27-07-2017].
Dostupné z: <http://www.rusactive.ru/history/company/rosneft>
88. Rosneft. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://rosneft.com/about/history/>
89. Wikipaeda. *Yukos*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/Yukos#International_legal_proceedings_of_former_Yukos_shareholders_vs._Russia
90. Hospodářské noviny. *Rosněft' má potíže s vývozem ropy. Kvůli Jukosu*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://archiv.ihned.cz/c1-41447820-rosneft-ma-potize-s-vyvozem-ropy-kvuli-jukosu>

91. FINMAG. *Ropa, dluhy, problém. V čem se topí Rosněft*. [on-line]. [cit. 27-07-2017].
Dostupný z: <http://finmag.penize.cz/ekonomika/305191-ropa-dluhy-problemy-v-cem-se-topi-rosneft>
92. Oil & Gas Eurasia. *TNK-BP Posts Another Industry First Russia's third-largest oil producer pioneers ESP-ESP dual completion at Ust-Tegusskoye field*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: https://www.oilandgaseurasia.com/en/tech_trend/tnk-bp-posts-another-industry-first-russia%E2%80%99s-third-largest-oil-producer-pioneers-esp-esp
93. Reuters. *Rosneft pays out in historic TNK-BP deal completion*. [on-line]. [cit. 20-07-2017].
Dostupný z: <http://uk.reuters.com/article/uk-rosneft-tnkbp-deal-idUKBRE92K0IX20130322>
94. Energeopolitics. *US energy sanctions on Russia must thread the needle*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupný z: <https://energeopolitics.com/2014/05/15/us-energy-sanctions-on-russia-must-thread-the-needle/>
95. Gazprom. *Gazprom and ENGIE sign Memorandum of Understanding*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/f/posts/33/093528/nord-streams-map-en-2016-05.jpg>
96. Nord Stream 2. *Timeline*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <https://www.nord-stream2.com/project/timeline/>
97. Gazprom. *TurkStream*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/built/turk-stream/>
98. Gazprom. *Projects - gas pipelines: Blue Stream* [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/projects/pipelines/active/blue-stream/>
99. Gazprom. *TurkStream*. [on-line]. 2016 [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.gazprom.com/f/posts/55/359415/map_tur_potok_e2017-05-05_1.png
100. Gazprom. *Gazprom Board of Directors reviews long-term development strategy*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/press/news/2013/october/article175725/>
101. Gazprom. *Yamal – Evropa*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: http://www.gazprom.com/f/posts/90/771307/map_yamal_europe_eng_1.jpg
102. Offshoreenergytoday. *Lukoil days away from first oil at Caspian Sea project*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.offshoreenergytoday.com/lukoil-days-away-from-first-oil-at-caspian-sea-project/>

103. Lukoil. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>
104. MOL Česká republika. *Skupina MOL dokončila převzetí čerpacích stanic Lukoil v České republice*
105. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <https://molcesko.cz/cz/onas/media/novinky/3310-skupina-mol-dokoncila-prevzeti-cerpacich-stanic-lukoil-v-ceske-republice>
106. Lukoil. *Financial Results 2014 – 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/FinancialReports>
107. Oenergetice.cz. *Lukoilu stoupl zisk o 45,5 %, překonal očekávání analytiků*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. <http://oenergetice.cz/ropa/lukoilu-stoupl-zisk-o-455-prekonalocekavani-analytiku/>
108. Lukoil. *Большехетская впадина* (север Западной Сибири). [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheBolshekhetskayaDepression>
109. Lukoil. *Имилорско-Источный лицензионный участок*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheImilorskoIstochnyLicenseArea>
110. Lukoil. *Кандым-Хаузак-Шады*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/Kandym-Khauzak-Shady>
111. Lukoil. *Юго-Западный Гиссар*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/South-WestGissar>
112. Lukoil. *Ярегское месторождение*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheYaregskoyefield>
113. Lukoil. *Усинское месторождение*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.ru/Business/Upstream/KeyProjects/TheUsinskoyefield>
114. Lukoil. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/Company/history>
115. Reuters. Hungary bought back Surgut's stake in MOL -PM Orban. [on-line]. [cit. 28-07-2017]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/mol-surgut-idUSTST00206120110524>
116. Surgutněftėgaz. *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.surgutneftegas.ru/en/about/history/>

117. Surgutněftgáz. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z:
<http://www.surgutneftegas.ru/en/investors/reports/annual/>
118. Transněft', *History*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z:
<http://www.en.transneft.ru/about/story/>

11. Přílohy

Rok	HDP (%)
1990	-3,0
1991	-5,0
1992	-14,5
1993	-8,7
1994	-12,6
1995	-4,1
1996	-3,6
1997	1,4
1998	-5,3
1999	6,4
2000	10,0
2001	5,1
2002	4,7
2003	7,3
2004	7,2
2005	6,4
2006	8,2
2007	8,5
2008	5,2
2009	-7,8
2010	4,5
2011	4,3
2012	3,5
2013	1,3
2014	0,7
2015	-2,8
2016	-0,2
2017	1,5

Příloha 1.: Vývoj HDP v Rusku s predikcí^{179,180}

¹⁷⁹ BP Annual Reports 2013-2017. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné na: www.bp.com

¹⁸⁰ Trading Economics. *Russia Crude Oil Production*. [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/russia/crude-oil-production>

Rok	Produkce	Spotřeba
1992	7632	4423
1993	6730	3750
1994	6135	3179
1995	5995	2976
1996	5850	2619
1997	5920	2562
1998	5854	2489
1999	6079	2538
2000	6479	2578
2001	6917	2590
2002	7408	2636
2003	8132	2682
2004	8805	2751
2005	9043	2785
2006	9247	2803
2007	9437	2885
2008	9357	2982
2009	9495	2889
2010	9694	3135
2011	9774	3422
2012	9922	3445
2013	10054	3493
2014	10101	3501
2015	10089	3542
2016	10092	3556

Příloha 2.: Produkce a spotřeba ropy v Rusku^{181,182}

¹⁸¹ BP Annual Reports 2013-2017. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné na: www.bp.com

¹⁸² Index mundi. *Russian Federation Crude Oil Production and Consumption by Year*. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné na: <https://www.indexmundi.com/energy/?country=ru>

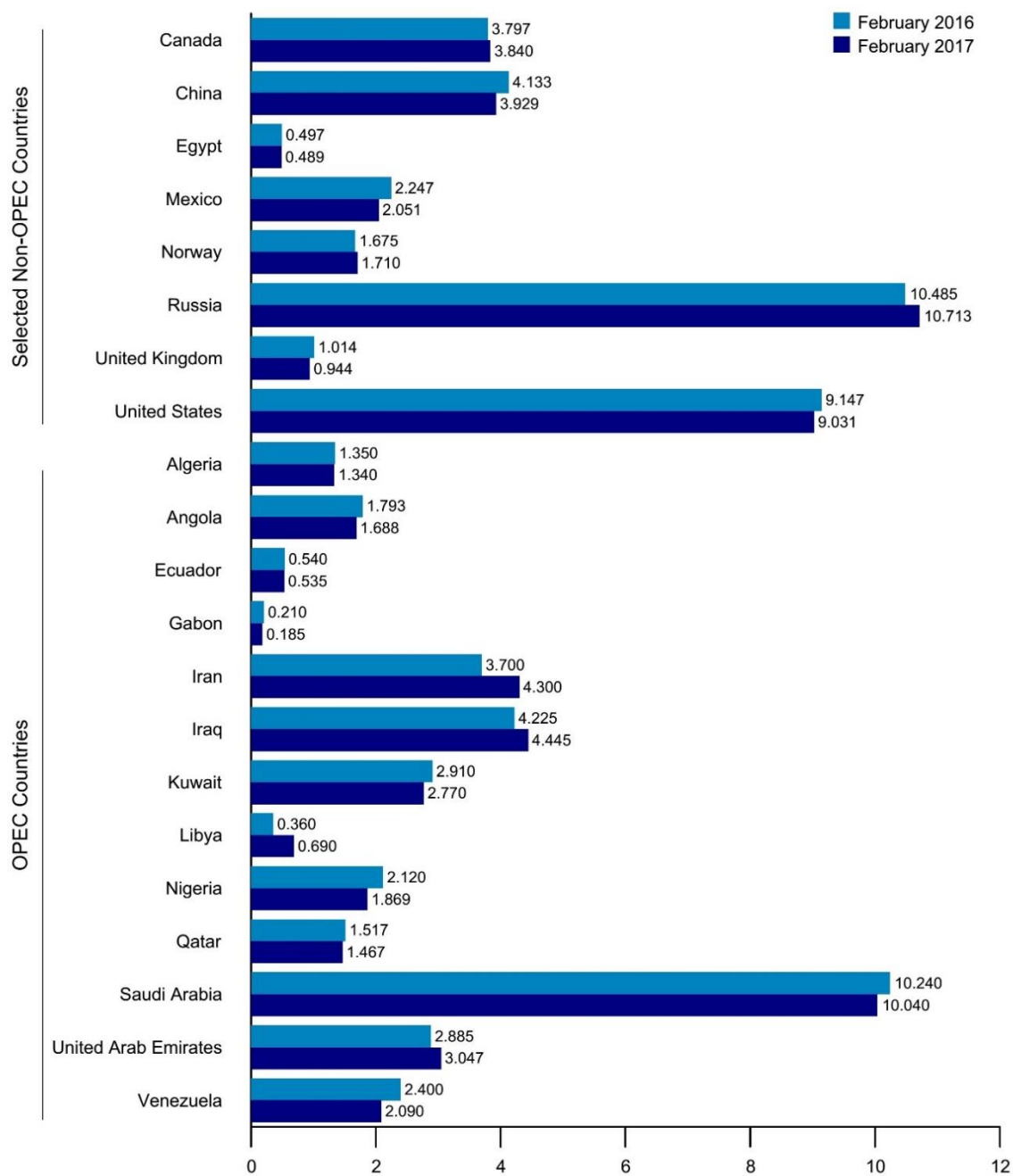
Rok	Spotřeba	Změna
1980	59522	-
1981	57598	-3.23 %
1982	56401	-2.08 %
1983	55730	-1.19 %
1984	56890	2.08 %
1985	57104	0.38 %
1986	58731	2.85 %
1987	60085	2.31 %
1988	61978	3.15 %
1989	63160	1.91 %
1990	63511	0.56 %
1991	66566	4.81 %
1992	66797	0.35 %
1993	67244	0.67 %
1994	68619	2.04 %
1995	69867	1.82 %
1996	71486	2.32 %
1997	73181	2.37 %
1998	73859	0.93 %
1999	75552	2.29 %
2000	76471	1.22 %
2001	77212	0.97 %
2002	77941	0.94 %
2003	79560	2.08 %
2004	82502	3.70 %
2005	84026	1.85 %
2006	85007	1.17 %
2007	86216	1.42 %
2008	85559	-0.76 %
2009	84491	-1.25 %
2010	87672	3.76 %
2011	88575	1.03 %
2012	89837	1.42 %
2013	91331	1.40 %
2014	92086	0.80 %
2015	95013	3.08 %
2016	96558	1.60 %

Příloha 3.: Celosvětová spotřeba ropy (tisíce barelů za den)^{183,184}

¹⁸³ BP Annual Reports 2013-2017. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné na: www.bp.com

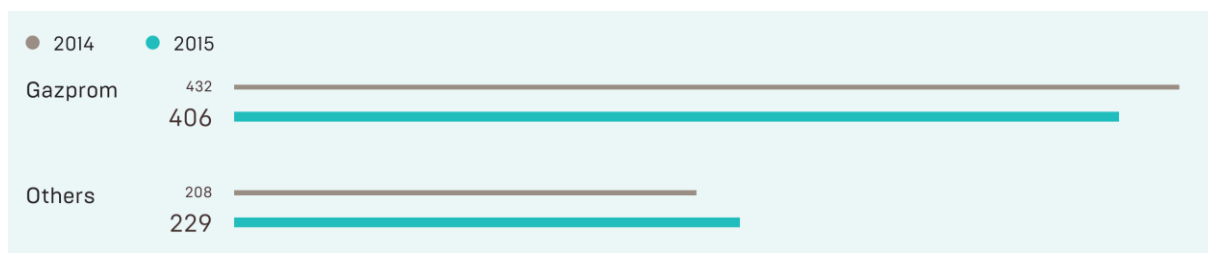
¹⁸⁴ Index mundi. World Crude Oil Consumption by Year. [on-line]. [cit. 26-07-2017]. Dostupné na: <http://www.indexmundi.com/energy/>

World Crude Oil Production by Selected Countries
(Million Barrels per Day)



Příloha 4.: Největší producenti ropy a hodnoty jejich produkce¹⁸⁵

¹⁸⁵ EIA, Monthly Energy Review [on-line]. [cit. 20-07-2017]. Str.: 169. Dostupný na: <https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/archive/00351705.pdf>



Příloha 5.: Objem těžby na ruských nalezištích zemního plynu (v miliardách m³)¹⁸⁶



Příloha 6.: Zásoby plynu (v bilionech m³), ropy a kondenzátů z ropy (v mld. tun) společnosti Gazprom¹⁸⁷

¹⁸⁶ Ministerstvo přírodních zdrojů a životního prostředí Ruské federace. *Russian Energy – 2015*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 36. Dostupné na: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/10205.pdf>

¹⁸⁷ Gazprom. *Gas and oil reserves* [on-line]. [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/about/production/reserves/>

Shareholders

Stake, %
as of December 31, 2016

The Russian Federation represented by the Federal Agency for State Property Management	38.37
Rosneftgaz *	10.97
Rosgazifikatsiya *	0.89
ADR holders	26.86
Other legal entities and individuals	22.91

* Companies controlled by the Russian Government

Příloha 7.: Seznam akcionářů Gazpromu¹⁸⁸

Pořadí	Společnost	Země	2004 [mboepd]	2014 [mboepd]
1.	Saudi Aramco	Saudská Arábie	10,8	12,0
2.	Gazprom	Ruská federace	9,8	8,3
3.	National Iraian Oil Co.	Irán	5,1	6,0
4.	Exxon Mobil	USA	4,6	4,7
5.	Rosneft	Ruská federace	0,3	4,7
6.	PetroChina	Čína	2,6	4,0
7.	BP	Velká Británie	3,9	3,7
8.	Royal Dutch Shell	Velká Británie/Nizozemsko	3,9	3,7
9.	Petroleos Mexicanos	Mexiko	4,1	3,6
10.	Kuwait Petroleum Corp.	Kuvajt	2,5	3,4
11.	Chevron	USA	3,3	3,1
12.	Abu Dhabi National Oil Co.	Spojené arabské emiráty	2,0	3,1
13.	Total	Francie	2,6	2,5
14.	Petrobras	Brazílie	1,5	2,4
15.	Qatar Petroleum	Katar	1,2	2,4
16.	Lukoil	Ruská federace	1,9	2,3
17.	Sonatrach	Alžírsko	2,6	2,2
18.	Iraq Ministry of Oil	Irák	2,0	2,1
19.	PDVSA	Venezuela	2,0	2,0
20.	Conoco Phillips	USA	1,8	2,0
21.	Statoil	Norsko	1,7	2,0
Suma			70,2	80,2

Příloha 8.: Pořadí producentů ropy a zemního plynu¹⁸⁹

¹⁸⁸ Gazprom. *Investors / Shares*. [on-line]. [cit- 27-07-2017]. Dostupné z: <http://www.gazprom.com/investors/stock/>

¹⁸⁹ Oenergetice.cz. *Situace největších světových společností produkujících ropu a zemní plyn*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/ropa/situace-nejvetsich-svetovych-spolecnosti-produkujicich-ropu-a-zemni-plyn/>

Rosněft'. *Annual Report 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 216. Dostupné z:

https://www.rosneft.com/upload/site2/document_cons_report/Rosneft_FS_12m2016_ENG_signed_22.pdf

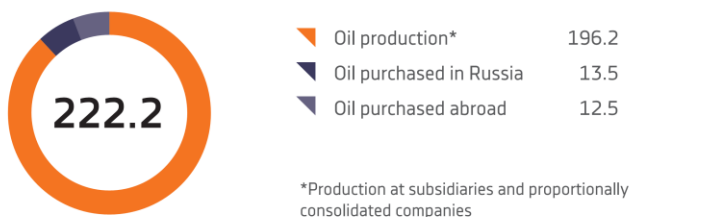
AS OF DECEMBER 31, 2015

AS OF DECEMBER 31, 2016

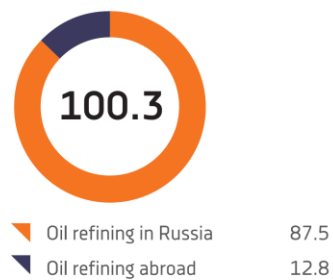
SHAREHOLDERS	NUMBER OF SHARES	EQUITY STAKE, %	NUMBER OF SHARES	EQUITY STAKE, %
JSC ROSNEFTEGAZ ² (shareholder)	7,365,816,383	69.50	5,299,088,910	50.00000001
BP Russian Investments Limited (shareholder)	-		2,092,900,097	19.75
QHG Shares Pte. Ltd. (shareholder)	-		2,066,727,473	19.50
National Settlement Depository (nominee central depository) ³	3,189,547,616	30.10	1,098,600,619	10.37
Other legal entities	1,582,062	0.01	1,492,677	0.01
Russian Federation represented by the Federal Agency for State Property Management	1	< 0.01	1	< 0.01
Individuals	41,199,398	0.39	39,256,385	0.37
Account of unidentified entities	32,357	> 0.01%	111,655	> 0.01%
TOTAL	10,598,177,817	100.00	10,598,177,817	100.00

Příloha 9.: Struktura akcionářů společnosti Rosněft¹⁹⁰Příloha 10.: Schéma ropovodů Východní Sibiř – Tichý oceán (ropovod Východní Sibiř – Tichý oceán 1 - VSTO-1 a ropovod Východní Sibiř – Tichý oceán 2 - VSTO-2)¹⁹¹¹⁹⁰ Rosněft. Annual Report 2016. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 216. Dostupné z:https://www.rosneft.com/upload/site2/document_cons_report/Rosneft_FS_12m2016_ENG_signed_22.pdf¹⁹¹ UŠAKOV, V. J. *Современные проблемы электроэнергетики*. 2014. Str.: 112. ISBN 978-5-4387-2521-5

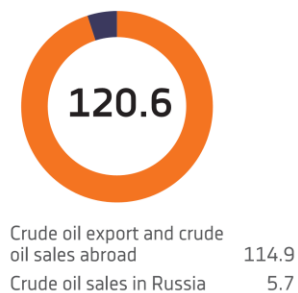
OIL RESOURCES, MMT



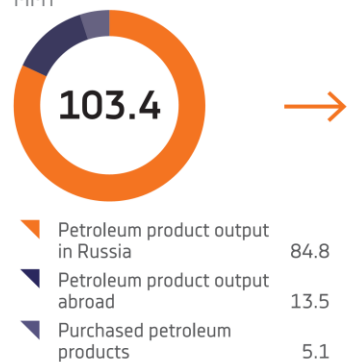
OIL REFINING, MMT



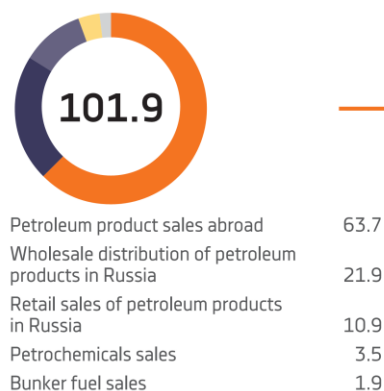
CRUDE OIL SALES**, MMT



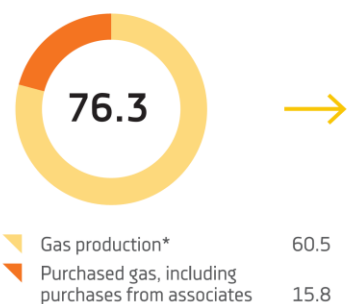
PETROLEUM PRODUCT RESOURCES, MMT



PETROLEUM PRODUCT SALES**, MMT



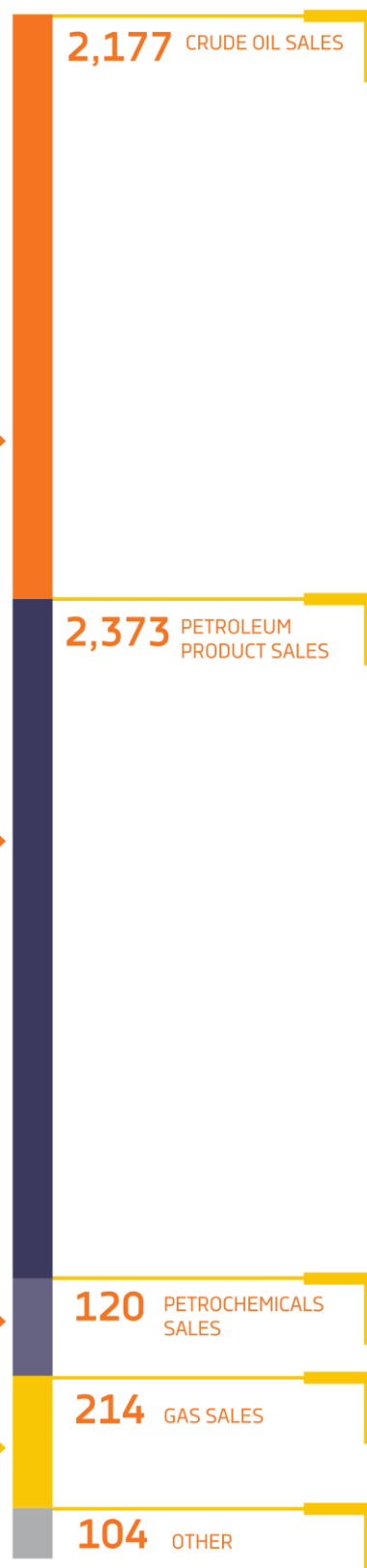
GAS RESOURCES, BCM



GAS SALES**, BCM



REVENUE STRUCTURE, RUB BLN



*Production at subsidiaries and proportionally consolidated companies

**Difference between oil, petroleum products and gas resources and sales volumes is due to utilization of the such

Příloha 11.: Příjmy společnosti Rosněft' a jejich struktura¹⁹²

¹⁹² Rosněft'. *Annual Report 2015 – Competitive analysis*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Str.: 43. Dostupné z: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/eng/1_6_eng.html

Vývoj zisku Lukoilu (mld. RUB)								
31. 03. 2015	30. 06. 2015	30. 09. 2015	31. 12. 2015	31. 03. 2016	30. 06. 2016	30. 09. 2016	31. 12. 2016	31. 03. 2017
1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
104	63,7	58,8	65	42,8	62,6	55,1	46,6	62,3
Celkový zisk			291,5	Celkový zisk			207,1	

Příloha 12.: Vývoj zisku společnost Lukoil^{193,194}

¹⁹³ Lukoil. *Financial Results 2014 – 2016*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. Dostupný z: <http://www.lukoil.com/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/FinancialReports>

¹⁹⁴ Oenergetice.cz. *Lukoilu stoupl zisk o 45,5 %, překonal očekávání analytiků*. [on-line]. [cit. 27-07-2017]. <http://oenergetice.cz/ropa/lukoilu-stoupl-zisk-o-455-prekonat-ocekavani-analytiku/>