



ZDRUŽENIE BEZPEČNOSTNÉHO A OBRANNÉHO PRIEMYSLU SLOVENSKEJ REPUBLIKY AKO INŠTITUCIONÁLNE ROZHRAŇNIE PRI FORMOVANÍ NÁRODNÉHO OBRANNO-PRIEMYSELNÉHO EKOSYSTÉMU

THE SECURITY AND DEFENCE INDUSTRY ASSOCIATION OF THE SLOVAK REPUBLIC AS AN INSTITUTIONAL INTERFACE SHAPING THE NATIONAL DEFENCE-INDUSTRIAL ECOSYSTEM

Stanislav SZABO

História článku

Doručený: 27.04.2026

Schválený: 22.06.2026

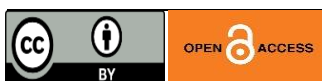
Vydaný: 30.06.2026

ABSTRACT

The article examines the role of the Security and Defence Industry Association of the Slovak Republic (SDIA SR) in the context of the transformed European security environment after 2022. Its aim is to define SDIA SR as an institutional interface linking the state, the defence industry, the research and development sector, and the initiatives of the European Union and NATO, while comparing its functions with selected national defence industry associations in Europe. The article is based on a qualitative analysis of strategic and institutional documents and on a comparative interpretation of association roles in different national contexts. The findings suggest that SDIA SR exceeds the framework of traditional professional representation and acts as an integrative actor that aggregates member interests, reduces coordination failures, and strengthens the linkage between national security priorities and industrial capacities.

KEYWORDS

Security and Defence Industry Association of the Slovak Republic, defence industry, defence-industrial ecosystem, SDIA SR, defence-industrial policy,



© 2026 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

ÚVOD

Ozbrojený konflikt na Ukrajine, rastúca nestabilita v širšom európskom susedstve a narušenie globálnych dodávateľských reťazcov v posledných rokoch zásadne zmenili vnímanie obranného priemyslu v Európe. Obranný priemysel, ktorý bol po skončení studenej vojny v mnohých štátoch považovaný za reziduálny alebo okrajový výrobný sektor, sa opätovne dostal do centra bezpečnostných, hospodárskych a priemyselných politík štátov Európskej únie a NATO (Biscop, 2022; NATO, 2024; SIPRI, 2024).

Tento posun je úzko spätý so zvýšenými obrannými výdavkami, dôrazom na udržateľnosť výrobných kapacít a snahou o posilnenie strategickej autonómie Európy v oblasti obranných technológií (European Commission, 2023; European Commission, 2025a).

Slovenská republika nie je v tomto vývoji výnimkou. Aj v jej prípade sa obranný priemysel postupne opätovne začleňuje do širšieho rámca bezpečnostnej a hospodárskej politiky štátu, a to nielen ako dodávateľ vojenskej techniky, ale aj ako nositeľ technologických spôsobilostí, exportného potenciálu a priemyselnej odolnosti (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021a; CEPA, 2024). Tento trend potvrdzujú aj výstupy Európskej obrannej agentúry, ktoré poukazujú na rastúci význam národných priemyselných kapacít pre dlhodobú obranyschopnosť členských štátov (European Defence Agency, 2024).

V zmenenom bezpečnostnom prostredí sa zároveň zvyšuje význam a poslanie profesijných združení pôsobiacich v obrannom sektore. Popri tradičných reprezentačných, koordinačných a integračných funkciách začína ich úloha v mnohých ohľadoch presahovať rámec bežnej záujmovej reprezentácie. V podmienkach rastúcej internacionalizácie obranných projektov, spoločného európskeho obstarávania a integrácie výrobných reťazcov sa tieto subjekty stávajú dôležitým spojovacím článkom medzi štátom, priemyslom, výskumno-vývojovou sférou a medzinárodnými partnermi.

ZBOP SR sa v tomto kontexte popri svojej tradičnej úlohe koordinátora a reprezentanta záujmov členských spoločností snaží pružne reagovať na nové výzvy a aktívne prispievať k formovaniu národného obranno-priemyselného ekosystému. Jeho pôsobenie sa postupne rozširuje o integračné, sprostredkovateľské a strategické funkcie, ktoré nadobúdajú osobitný význam v prostredí malej otvorenej ekonomiky s vysokou mierou exportnej orientácie obranného priemyslu.

Cieľom článku je analyzovať súčasné poslanie a strategický rozvoj ZBOP SR v kontexte vývoja obranného priemyslu Slovenskej republiky a meniaceho sa bezpečnostného prostredia Európy a porovnať jeho funkcie s obdobnými zahraničnými obranno-priemyselnými združeniami, s ktorými má ZBOP SR uzatvorené memorandá o spolupráci.

Článok mal prevažne koncepčno-analytický charakter a vychádzal z kvalitatívnej analýzy strategických, legislatívnych a inštitucionálnych dokumentov v oblasti obranno-priemyselnej a bezpečnostnej politiky, doplnenej o komparatívnu inštitucionálnu analýzu pôsobenia vybraných národných obranno-priemyselných združení v európskom priestore. Zvolený metodický prístup zodpovedal povahe skúmanej problematiky, ktorá sa pohybuje na rozhraní bezpečnostných štúdií, priemyselnej politiky a inštitucionálnej analýzy.

Autor si bol zároveň vedomý limitov vyplývajúcich z hlbšej insiderskej znalosti analyzovaného prostredia, preto kládol dôraz na opieranie sa o verejne dostupné a overiteľné zdrojové dokumenty a na zachovanie analytickej a interpretačnej distancie.

1 TEORETICKÉ A INŠTITUCIONÁLNE VÝCHODISKÁ PÔSOBENIA OBRANNO-PRIEMYSELNÝCH ZDRUŽENÍ

Obranno-priemyselné združenia predstavujú špecifickú a vysoko inštitucionalizovanú formu kolektívnej organizácie ekonomických aktérov pôsobiacich v oblasti obrany, bezpečnosti a súvisiacich technológií. Ich vznik a dlhodobé pôsobenie sú determinované kombináciou strategickú citlivosti sektora, vysokej miery regulácie, silnej závislosti od verejného dopytu a potreby zosúladiť priemyselné kapacity s národnými a nadnárodnými bezpečnostnými prioritami (Markowski, Hall a Wylie, 2010).

Z hľadiska teórie priemyselnej politiky možno obranno-priemyselné združenia chápať ako nástroje koordinovanej kolektívnej akcie, ktoré prispievajú k znižovaniu transakčných nákladov medzi jednotlivými firmami, výskumno-vývojovými inštitúciami a verejnou správou. V sektore charakteristickom vysokou fragmentáciou výrobných reťazcov, dlhými investičnými cyklami a asymetriou informácií zohrávajú stabilizačnú úlohu tým, že vytvárajú platformu pre výmenu informácií a formulovanie spoločných stanovísk (Molas-Gallart, 2017).

Inštitucionálne zakotvenie obranno-priemyselných združení sa v európskom priestore vyznačuje vysokou mierou diverzity, no zároveň vykazuje spoločné črty. Národné asociácie vystupujú ako oficiálni partneri štátu pri tvorbe obranných, priemyselných a exportných politík a podieľajú sa na implementácii národných a európskych programov podpory výskumu, vývoja a výroby.

Význam obranno-priemyselných združení sa v Európe výrazne posilnil po roku 2022 v súvislosti so zmenou bezpečnostného prostredia a akceleráciou spoločných obranných iniciatív Európskej únie. Nástroje ako Európsky obranný fond či iniciatívy na podporu výrobných kapacít vytvorili nový inštitucionálny rámec, v ktorom sa národné združenia stali významnými koordinačnými uzlami medzi domácimi podnikmi a európskymi inštitúciami.

Z teoretického hľadiska možno pôsobenie obranno-priemyselných združení interpretovať ako prejav inštitucionalizovanej adaptácie štátov a priemyslu na rastúcu komplexnosť bezpečnostného prostredia. Ide o dlhodobý mechanizmus zosúladovania ekonomických, technologických a bezpečnostných záujmov, ktorý prispieva k stabilite a funkčnosti európskeho obranno-priemyselného ekosystému (Porter, 1990).

2 VZNIK A POSLANIE ZBOP SR

ZBOP SR bolo založené s cieľom zastrešiť subjekty pôsobiace v oblasti obrany a bezpečnosti a vytvoriť platformu pre systematickú spoluprácu medzi priemyslom, štátom a výskumno-vývojovou sférou. Združenie, pod pôvodným názvom Združenie obranného priemyslu SR (ZOP SR), bolo podľa vlastnej inštitucionálnej charakteristiky založené na ustanovujúcej schôdzi 1. marca 2000 štyridsiatimi zakladajúcimi členmi.

V súčasnosti ZBOP SR združuje 96 výrobných, obchodných a výskumno-vývojových a akademických aktérov (ZBOP SR, 2026).

Poslanie ZBOP SR možno vymedziť v niekoľkých vzájomne prepojených rovinách:

- **Reprezentačná rovina:** Združenie presadzuje oprávnené záujmy slovenských výrobcov vo vzťahu k orgánom štátnej správy, ozbrojeným silám a zahraničným partnerom. V tejto rovine vystupuje ako partner pri tvorbe verejných politík a strategických dokumentov v oblasti obrany, čo je typická funkcia obranno-priemyselných združení v prostredí vysoko regulovaného sektora viazaného na verejný dopyt (Markowski, Hall a Wylie, 2010).
- **Koordinačno-integračná rovina:** Združenie prepája priemyselné kapacity, podporuje kooperáciu medzi podnikmi a napomáha zapájaniu slovenských subjektov do medzinárodných projektov. Táto rola korešponduje s funkciou „mezoinštitúcie“, ktorá znižuje transakčné náklady a informačnú asymetriu v komplexných dodávateľských a inovačných reťazcoch (Molas-Gallart, 2017). V kontexte EÚ nadobúda osobitný význam aj sprostredkovanie informácií o príležitostiach a pravidlách účasti v európskych programoch (napr. EDF), ktoré sú založené na cezhraničnej spolupráci a tvorbe konzorcií (European Commission, 2025c).
- **Strategicko-spoločenská rovina:** Združenie sa podieľa na formovaní verejnej diskusie o význame obranného priemyslu, jeho ekonomických prínosoch a úlohe v systéme národnej bezpečnosti. Táto dimenzia je významná najmä v prostredí, kde legitimizácia obranného priemyslu ako súčasť moderného hospodárstva a technologickej suverenity priamo súvisí s dlhodobou schopnosťou štátu rozvíjať kritické spôsobilosti.

3 KOMPARÁCIA ZBOP SR S VYBRANÝMI ZAHRANIČNÝMI OBRANNO-PRIEMYSELNÝMI ZDRUŽENIAMÍ/ASOCIÁCIAMI

Porovnanie pôsobenia ZBOP SR s vybranými zahraničnými obranno-priemyselnými asociáciami poukazuje na vysokú mieru funkčnej konvergenie vyplývajúcej zo spoločného európskeho bezpečnostného a regulačného rámca. Národné obranno-priemyselné združenia v členských štátoch Európskej únie spravidla plnia obdobné reprezentačné, koordinačné a integračné úlohy vo vzťahu k štátu, priemyslu a medzinárodným inštitúciám. Zároveň však existujú významné rozdiely determinované veľkosťou trhu, historickým vývojom obranného priemyslu, mierou štátneho vlastníctva v sektore, úrovňou industrializácie a stupňom zapojenia do medzinárodných výrobných a technologických reťazcov.

Tieto rozdiely sú osobitne viditeľné v podmienkach menších a stredne veľkých štátov, kde obranno-priemyselné asociácie častejšie vystupujú ako integrační sprostredkovatelia medzi domácim priemyslom, štátom a medzinárodným prostredím. V podmienkach tzv. „small country perspective“ totiž obranný priemysel spravidla nedisponuje dostatočne rozsiahlym domácim trhom ani úplne autonómnou výrobnou základňou, čo prirodzene zvyšuje význam

medzinárodnej spolupráce, exportnej orientácie a zapojenia do nadnárodných obranno-priemyselných programov.

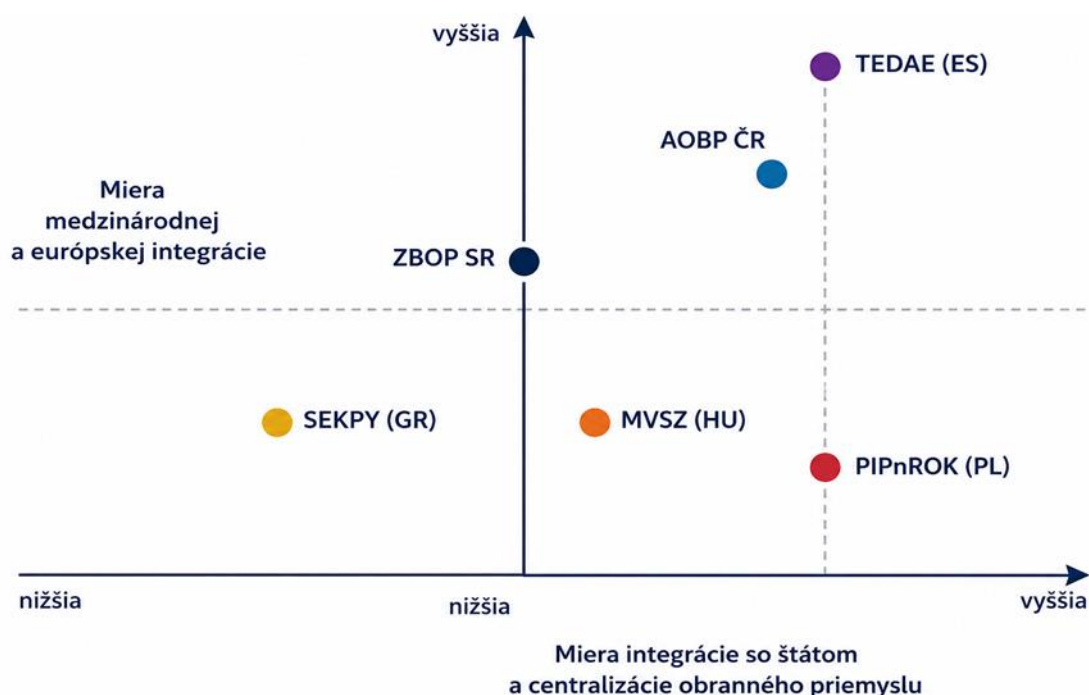
V Českej republike zohráva obdobnú úlohu Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu ČR (AOBP ČR), ktorá zastupuje český obranný a bezpečnostný priemysel vo vzťahu k štátnym inštitúciám, ozbrojeným silám a zahraničným partnerom (AOBP ČR, 2026). AOBP ČR pôsobí v prostredí relatívne väčšieho a diverzifikovanejšieho trhu, v ktorom existuje silnejšie prepojenie medzi obranným plánovaním štátu, akvizičnými prioritami a domácimi priemyselnými kapacitami. Výsledkom je vyššia miera inštitucionalizácie vzťahov medzi štátom a obranným priemyslom, ako aj výraznejšie zapojenie asociácie do podpory exportu a medzinárodnej prezentácie českého obranného sektora.

Odlišný model predstavuje Poľsko, kde Polish Chamber of National Defence Manufacturers – PIPnROK pôsobí v prostredí výraznejšej štátnej dominancie v obrannom priemysle. Komora sa profiluje ako samosprávna organizácia združujúca subjekty pôsobiace v oblasti obrany a bezpečnosti štátu a zastupujúca záujmy členov v oblasti výskumu, vývoja, projektovania, výroby, obchodu a služieb (PIPnROK, 2026; Republic of Poland – trade.gov.pl, 2026). Poľský model je charakteristický silnejším dôrazom na budovanie domácich výrobných kapacít, lokalizáciu technológií a podporu národnej obranno-priemyselnej základne. V takomto prostredí obranno-priemyselné asociácie prirodzene nadobúdajú aj charakter nástroja industrializačnej politiky štátu a podpory strategickkej technologickej suverenity.

Komparatívne východisko poskytujú aj krajiny so stredne veľkými alebo menšími obrannými trhmi, akými sú Maďarsko a Grécko. Maďarské združenie obranného priemyslu MVSZ (Defence Industry Association of Hungary), založené v roku 1993, sa prezentuje ako profesijná platforma zastupujúca záujmy maďarského obranného priemyslu a podporujúca jeho modernizáciu a rozvoj (MVSZ, 2026). Grécke združenie výrobcov obranného materiálu SEKPY (Hellenic Manufacturers of Defence Materiel Association) sa definuje ako nezisková organizácia orientovaná na podporu domácich výrobcov obranného materiálu a rozvoj obranného priemyslu pre národné aj medzinárodné potreby (SEKPY, 2026). Oba prípady ukazujú, že aj v podmienkach menších trhov môžu obranno-priemyselné asociácie zohrávať výrazne proaktívnu úlohu, či už pri podpore modernizačných investícií, prepájajú domácich výrobcov alebo koordinácii reakcie sektora na bezpečnostné a rozpočtové tlaky.

V západoeurópskom priestore predstavuje osobitný model španielska asociácia TEDAE (Spanish Association of Technology Companies for Defence, Security, Aeronautics and Space), ktorá explicitne prepája sektor obrany, bezpečnosti, letectva a vesmírnych technológií (TEDAE, 2026). Tento širší technologický záber odráža prostredie vysoko rozvinutých obranných ekonomík, v ktorých sa obranné technológie intenzívne prelínajú s civilnými high-tech sektormi a kde významnú úlohu zohráva zapojenie do medzinárodných výskumno-vývojových programov. TEDAE tak reprezentuje model asociácie pôsobiacej nielen ako reprezentant obranného priemyslu, ale aj ako platforma technologickej a inovačnej integrácie.

Komparatívna analýza ukazuje, že hoci základné funkcie obranno-priemyselných asociácií v Európe vykazujú značnú podobnosť, ich konkrétna orientácia a postavenie sú výrazne podmienené národným kontextom. V podmienkach Slovenskej republiky sa ZBOP SR profiluje predovšetkým ako integračné rozhranie prepájajúce štát, obranný priemysel, výskumno-vývojovú sféru a medzinárodné prostredie. Vzhľadom na veľkosť domáceho trhu a exportnú orientáciu slovenského obranného priemyslu nadobúda osobitný význam jeho schopnosť sprostredkovať medzinárodnú integráciu, koordinovať záujmy členských subjektov a podporovať zapájanie slovenských podnikov do európskych a transatlantických obranno-priemyselných iniciatív.



Obrázok 1 Komparatívne postavenie vybraných obranno-priemyselných združení/asociácií v Európe podľa miery štátnej a medzinárodnej integrácie

Zdroj: Szabo (2026)

Obrázok 1 schematicky znázorňuje analytickú polohu vybraných obranno-priemyselných združení v Európe na osi medzi mierou štátnej vertikálnej integrácie a úrovňou medzinárodnej, sieťovej integrácie, pričom ZBOP SR je v tomto rámci interpretované ako združenie situované bližšie k pólu medzinárodnej integrácie a koordinačného sprostredkovania než k modelom založeným na silnej štátnej centralizácii.

4 ÚLOHA ZBOP SR AKO ROZHRAINIA V OBRANNO-BEZPEČNOSTNOM EKOSYSTÉME

Úlohu ZBOP SR v súčasnom obranno-bezpečnostnom ekosystéme nemožno redukovať na tradičné chápanie profesijnej alebo lobistickej organizácie. V podmienkach malej otvorenej ekonomiky, vysoko regulovaného obranného sektora a narastajúcej internacionalizácie obranných kapacít vystupuje ako funkčné rozhranie (interface) medzi viacerými subsystémami, ktorých koordinácia je predpokladom udržateľnej obranyschopnosti štátu. V európskom kontexte túto potrebu posilňuje aj dôraz na spoločné plánovanie, spoločné obstarávanie a priemyselnú pripravenosť, ktoré sú akcentované v strategických dokumentoch EÚ.

Z analytického hľadiska možno obranno-bezpečnostný ekosystém chápať ako sieť vzájomne prepojených aktérov – štátu, ozbrojených síl, priemyslu, výskumno-vývojovej sféry, regulačných autorít a medzinárodných inštitúcií – ktorých interakcie sú prevažne sieťové a transakčné. V takom prostredí rastie význam inštitucionálneho aktéra, ktorý dokáže znižovať koordinačné zlyhania a informačnú asymetriu a vytvárať stabilné mechanizmy spolupráce.

4.1 ZBOP SR ako integračné rozhranie obranno-priemyselného ekosystému

Úlohu ZBOP SR v súčasnom obranno-bezpečnostnom prostredí nemožno redukovať iba na tradičné chápanie profesijného alebo záujmového združenia. V podmienkach malej otvorenej ekonomiky, vysoko regulovaného obranného sektora a rastúcej internacionalizácie obranných kapacít vystupuje ZBOP SR ako významné integračné rozhranie medzi štátom, obranným priemyslom, výskumno-vývojovou sférou a medzinárodným bezpečnostným prostredím. Jeho funkcia tak postupne nadobúda charakter koordinačného a stabilizačného prvku obranno-priemyselného ekosystému, ktorého význam rastie najmä v podmienkach zvyšujúcej sa bezpečnostnej neistoty a rastúceho dôrazu na priemyselnú pripravenosť štátov.

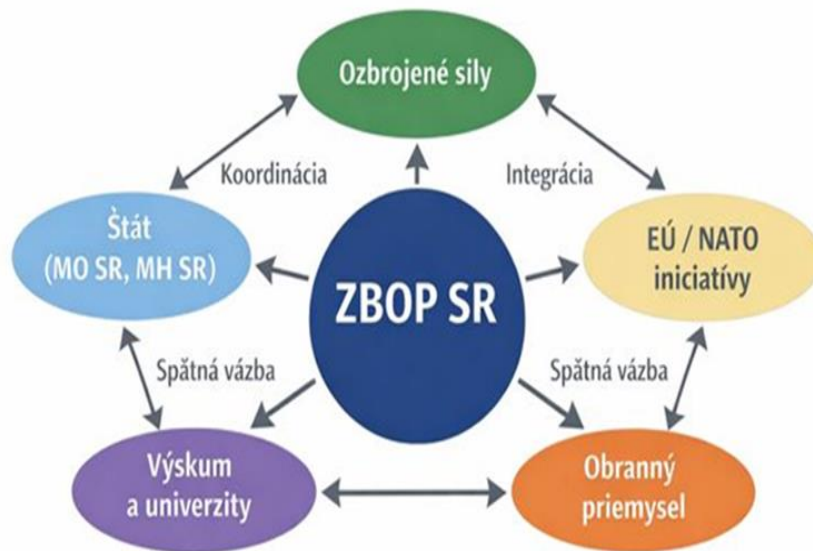
Primárnou rovinou pôsobenia ZBOP SR je sprostredkovanie vzťahu medzi štátom ako nositeľom bezpečnostnej a obrannej politiky a obranným priemyslom ako nositeľom výrobných, technologických a servisných kapacít. Združenie v tomto kontexte vytvára platformu umožňujúcu agregáciu záujmov členských subjektov do kolektívnej pozície čitateľnej pre orgány verejnej správy a zároveň prispieva k znižovaniu informačnej asymetrie medzi verejným sektorom a priemyslom. Takáto úloha je typická pre obranno-priemyselné združenia pôsobiace v regulovaných sektoroch úzko previazaných s verejnými politikami a strategickými rozhodnutiami štátu. Význam tejto interakcie narastá najmä pri rozhodnutiach s dlhodobým dopadom na obranno-priemyselnú základňu, ako sú modernizačné programy, rámcové dohody, budovanie životno-cyklickej podpory či rozvoj domácich servisných a výrobných kapacít.

Druhou významnou dimenziou je prepojenie obranného plánovania s reálnymi priemyselnými možnosťami a kapacitnou udržateľnosťou sektora. Strategické dokumenty Slovenskej republiky poukazujú na potrebu dlhodobého plánovania obrany a budovania obranných schopností, čo si v praxi vyžaduje kompatibilitu medzi plánovacími prioritami štátu a existujúcou priemyselnou a logistickou základňou (Ministerstvo obrany SR, 2021). V podmienkach krízových situácií sa totiž obmedzenia výrobných kapacít, dodávateľských reťazcov alebo servisného zabezpečenia premietajú priamo do pripravenosti a odolnosti obranného systému štátu. ZBOP SR tak môže plniť významnú úlohu pri sprostredkovaní spätnej väzby medzi bezpečnostnými požiadavkami štátu a reálnymi technologickými a výrobnými možnosťami domácich podnikov.

Osobitný význam nadobúda aj prepájanie výskumno-vývojovej sféry s aplikovanou výrobou a inovačným prostredím obranného priemyslu. Európsky obranný fond je explicitne orientovaný na podporu kolaboratívneho výskumu a vývoja obranných technológií a vybavenia, pričom dôraz kladie na cezhraničnú spoluprácu, interoperabilitu a vytváranie medzinárodných konzorcií (European Commission, 2025c). V takomto prostredí môžu obranno-priemyselné združenia vystupovať ako praktickí sprostredkovatelia partnerstiev, iniciátori projektovej spolupráce a koordinátori odborného konsenzu o prioritách výskumu, vývoja a technologickej modernizácie sektora. ZBOP SR tak môže prispievať aj k posilňovaniu absorpčnej schopnosti slovenského obranného priemyslu vo vzťahu k európskym výskumno-vývojovým iniciatívam.

Ďalšou významnou rovinou pôsobenia je prepájanie národného obranno-priemyselného prostredia s medzinárodným rámcom Európskej únie a NATO. ZBOP SR môže v tomto smere vystupovať ako sprostredkovateľ informácií o pravidlách, možnostiach a podmienkach účasti v európskych obranných programoch a zároveň ako subjekt prepájajúci domáce priemyselné kapacity s medzinárodnými partnerstvami. Táto úloha nadobúda osobitný význam najmä pre malé a stredné podniky, ktoré často nedisponujú dostatočnými personálnymi a analytickými kapacitami na systematickú orientáciu v komplexnom inštitucionálnom prostredí Európskej únie a NATO (European Commission, 2025c). V podmienkach rastúcej internacionalizácie obranných projektov sa tak ZBOP SR môže podieľať na zvyšovaní medzinárodnej integrácie slovenského obranného priemyslu a na posilňovaní jeho konkurencieschopnosti v európskom priestore.

Z uvedeného vyplýva, že ZBOP SR možno interpretovať ako integračný a stabilizačný prvok obranno-priemyselného ekosystému, ktorého prínos spočíva v znižovaní transakčných nákladov, sprostredkovaní dôvery, koordinácii záujmov a prepájaní bezpečnostných, technologických a ekonomických racionalít. Význam takéhoto inštitucionálneho rozhrania rastie najmä v prostredí zvyšujúcich sa bezpečnostných požiadaviek, rastúcej technologickej komplexnosti obranného sektora a posilňovania európskej obranno-priemyselnej spolupráce.



Obrázok 2 ZBOP SR ako integračné rozhranie obranno-priemyselného ekosystému
Zdroj: Szabo (2026)

5 STRATEGICKÁ TRANSFORMÁCIA ZBOP SR V PODMIENKACH MENIACEHO SA BEZPEČNOSTNÉHO PROSTREDIA

Strategický rozvoj ZBOP SR v nasledujúcom období je potrebné vnímať v širšom kontexte transformácie európskeho bezpečnostného a obranno-priemyselného prostredia. Zvyšujúca sa bezpečnostná neistota v Európe, rastúci dôraz na obrannú pripravenosť štátov, posilňovanie technologickej suverenity a akcelerácia európskych iniciatív v oblasti spoločnej obrany postupne menia postavenie národných obranno-priemyselných asociácií. V tomto prostredí sa aj ZBOP SR postupne transformuje z tradičnej profesijnej a záujmovej organizácie na inštitucionálne ukotveného aktéra obranno-priemyselnej politiky štátu.

Rastúce nároky na koordinačné, integračné, analytické a medzinárodné funkcie združenia vyplývajú nielen zo zmien bezpečnostného prostredia po roku 2022, ale aj z postupného posilňovania európskych politík orientovaných na „defence readiness“, bezpečnosť dodávok, rozvoj priemyselnej pripravenosti a budovanie spoločných európskych obranných kapacít. Dokumenty Európskej únie v posledných rokoch čoraz výraznejšie akcentujú potrebu prepájania obranného plánovania s priemyselnou základňou, posilňovania technologickej a výrobnéj odolnosti a rozvoja cezhraničnej spolupráce v oblasti obranného priemyslu. Takýto vývoj prirodzene zvyšuje význam národných obranno-priemyselných združení ako sprostredkovateľov medzi štátom, priemyslom a medzinárodným inštitucionálnym prostredím.

V podmienkach Slovenskej republiky tieto požiadavky úzko súvisia aj s dlhodobým plánovaním rozvoja obrany a budovania obranných schopností do roku 2035, ktoré predpokladá udržateľné financovanie, rozvoj priemyselných kapacít a zosúladovanie

obranných priorit s reálnymi technologickými a výrobnými možnosťami sektora (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2021b). ZBOP SR tak môže postupne nadobúdať postavenie stabilizačného a koordinačného prvku národného obranno-priemyselného ekosystému, ktorého úloha nebude spočívať iba v reprezentácii členských subjektov, ale aj v prepájaní bezpečnostných, priemyselných a inštitucionálnych záujmov.

Stratégia rozvoja ZBOP SR by preto mala byť koncipovaná ako viacrozmerný rámec prepájajúci legislatívnu, inštitucionálnu, medzinárodnú a členskú dimenziu pôsobenia združenia. V oblasti legislatívy môže združenie vystupovať ako odborný partner štátu pri identifikácii regulačných bariér a formulovaní odborných stanovísk reflektujúcich potreby obranného priemyslu a zároveň širší verejný záujem v oblasti bezpečnosti a obrany. V inštitucionálnej rovine môže plniť funkciu stabilnej platformy prepájajúcej orgány štátnej správy, priemyselné podniky, výskumno-vývojové organizácie a akademickú sféru.

Osobitný význam nadobúda aj medzinárodná dimenzia rozvoja ZBOP SR. Vzhľadom na veľkosť domáceho trhu a exportnú orientáciu slovenského obranného priemyslu je nevyhnutné posilňovať zapojenie slovenských subjektov do európskych a transatlantických obranno-priemyselných štruktúr, výskumno-vývojových konzorcií a spoločných projektov v rámci iniciatív EÚ a NATO. Združenie môže v tomto prostredí vystupovať ako sprostredkovateľ informácií, iniciátor partnerstiev a koordinátor spoločných pozícií vo vzťahu k zahraničným partnerom a európskym inštitúciám.

Dôležitou súčasťou stratégie zostáva aj rozvoj a konsolidácia členskej základne. Budovanie funkčne prepojenej členskej štruktúry zahŕňajúcej výrobný sektor, výskumno-vývojové organizácie, technologické firmy a akademické pracoviská vytvára predpoklady pre posilňovanie vnútornej kohezie združenia a jeho reprezentatívnosti voči štátu aj zahraničným partnerom. V podmienkach rastúcej technologickej komplexnosti obranného sektora sa totiž schopnosť koordinovať záujmy, prepájať know-how a vytvárať platformu odbornej spolupráce stáva jedným z rozhodujúcich faktorov konkurencieschopnosti národného obranno-priemyselného prostredia.

Z hľadiska celkového smerovania možno stratégiu rozvoja ZBOP SR charakterizovať ako postupný posun od primárne reprezentatívnej funkcie k funkcii strategického integračného aktéra obranno-priemyselnej politiky Slovenskej republiky. Prepojenie legislatívnej expertízy, systematickej spolupráce so štátom, aktívnej medzinárodnej orientácie a kvalitne rozvinutej členskej základne vytvára predpoklady na to, aby Združenie zohrávalo významnú úlohu pri formovaní obranno-priemyselnej politiky štátu a pri posilňovaní jeho postavenia v rámci európskeho bezpečnostného a obranného priestoru.

6 DISKUSIA

Analýza postavenia a poslania ZBOP SR potvrdzuje, že jeho súčasná úloha v obranno-bezpečnostnom ekosystéme presahuje rámec tradičnej profesijnej reprezentácie a nadobúda

charakter inštitucionálneho rozhrania medzi štátom, priemyslom a medzinárodným prostredím. Tento model pôsobenia je typický najmä pre malé a stredne veľké štáty s fragmentovanou priemyselnou základňou a bez dominantného štátneho obranného holdingu, kde koordinácia sektorových záujmov nemôže byť zabezpečená výlučne prostredníctvom hierarchických nástrojov štátu.

V porovnaní s alternatívnymi modelmi založenými na silnej vertikálnej integrácii obranného priemyslu do štátnych alebo pološtátnych holdingových štruktúr vykazuje slovenský model vyššiu mieru flexibility a otvorenosti voči medzinárodnej spolupráci. Zároveň však disponuje obmedzenými možnosťami pri presadzovaní rozsiahlych národných akvizičných a industrializačných programov. Centralizované modely umožňujú rýchlejší prenos politických priorít do výrobných rozhodnutí, často však za cenu nižšej adaptability, obmedzeného priestoru pre menšie podniky a vyššieho rizika politizácie priemyselných rozhodnutí. Model reprezentovaný ZBOP SR je naopak založený na sieťových väzbách, agregácii záujmov a sprostredkovaní medzi rozdielnymi racionalitami aktérov.

Zistenia článku zároveň poukazujú na potenciálne riziko inštitucionálneho preťaženia ZBOP SR, ktoré vyplýva z rastúcej diskrepancie medzi očakávaniami kladenými na združenie a jeho reálnymi kapacitami. Postupné rozširovanie úloh Združenia od záujmovej reprezentácie cez koordinačné a integračné funkcie až po implicitné očakávania v oblasti analytickej podpory verejných politík a medzinárodného sprostredkovania môže viesť k situácii, v ktorej sa na združenie prenášajú kompetencie, ktoré presahujú jeho personálne, organizačné a finančné možnosti. Tento jav je typický pre prostredie, kde štát nemá vybudovaný silný inštitucionálny rámec obranno-priemyselnej politiky a časť koordinačných funkcií sa neformálne presúva na profesijné združenia.

V tomto kontexte nie je otázkou voľba medzi „štátnym“ a „asociačným“ modelom rozvoja obranného priemyslu, ale hľadanie funkčnej rovnováhy medzi politickým riadením a inštitucionálnou koordináciou. ZBOP SR nevystupuje ako náhrada štátnej obranno-priemyselnej politiky, ale ako jej komplementárny prvok, ktorého efektivita je podmienená jasným vymedzením očakávaní, úloh a zodpovedností zo strany štátu. Bez takejto rovnováhy hrozí, že sa združenie stane „univerzálnym riešiteľom“ systémových problémov, na ktoré nebolo pôvodne inštitucionálne dimenzované.

Osobitnú pozornosť si vyžaduje aj medzinárodná dimenzia pôsobenia ZBOP SR. V prostredí Európskej únie, kde sa obranné schopnosti čoraz viac formujú prostredníctvom nadnárodných programov a konzorcií, sa schopnosť efektívnej inštitucionálnej reprezentácie stáva jedným z rozhodujúcich faktorov zapojenia národných priemyselných kapacít. Alternatívne modely orientované prevažne na vnútroštátne výrobné reťazce môžu v tomto prostredí narážať na limity kompatibility s európskymi mechanizmami spolupráce, zatiaľ čo asociačný model umožňuje pružnejšie prepojenie národnej a nadnárodnej úrovne – za predpokladu, že je primerane inštitucionálne a kapacitne podporený.

Diskusia tak podporuje záver, že význam ZBOP SR nemožno hodnotiť izolovane, ale výlučne v kontexte štrukturálnych podmienok slovenského obranno-priemyselného ekosystému. Efektivita jeho pôsobenia nie je daná mierou formálnej moci, ale schopnosťou sprostredkovať koordináciu medzi aktérmi s rozdielnymi záujmami, časovými horizontmi a rozhodovacími logikami. Práve táto schopnosť však zároveň predstavuje jeho najväčšie systémové riziko, pokiaľ nie je sprevádzaná primeraným posilňovaním inštitucionálnych kapacít a jasným ukotvením jeho úlohy vo verejných politikách.

7 ZÁVER

Analýza uskutočnená v tomto článku potvrdzuje, že ZBOP SR sa v súčasných bezpečnostných a inštitucionálnych podmienkach profiluje ako podstatne viac než tradičné profesijné združenie. Jeho význam spočíva v schopnosti pôsobiť ako inštitucionálne rozhranie medzi štátom, obranným priemyslom a medzinárodným prostredím a tým a tým prispievať k formovaniu podmienok fungovania národného obranno-priemyselného ekosystému.

Jedným zo záverov článku je, že úlohu ZBOP SR nemožno redukovať na záujmovú reprezentáciu jednotlivých podnikov. V prostredí vysoko regulovaného sektora, malej otvorenej ekonomiky a rastúcej internacionalizácie obranných kapacít vystupuje ZBOP SR ako mechanizmus, ktorý dokáže agregovať fragmentované záujmy členskej základne, znižovať koordinačné zlyhania a pretavovať individuálne podnikateľské záujmy do kolektívne formulovaných strategických pozícií vo vzťahu k štátu aj zahraničným partnerom. Práve táto sprostredkovateľská funkcia sa javí ako kľúčová pre dlhodobú udržateľnosť a rozvoj sektora.

Z integračnej perspektívy možno poslanie ZBOP SR chápať ako funkčný uzol obranno-priemyselného ekosystému, ktorý prepája tri navzájom previazané roviny: bezpečnostnú (požiadavky obrany a operačnú pripravenosť), priemyselnú (kapacity, investície a inovačný potenciál) a inštitucionálnu (verejné politiky, reguláciu a strategické rozhodovanie). Táto úloha nadobúda osobitný význam v podmienkach Slovenskej republiky, kde absentuje silný štátny obranný holding a kde je koordinácia medzi aktérmi nevyhnutným predpokladom efektívneho fungovania systému.

Z hľadiska implikácií pre obrannú politiku SR článok potvrdzuje potrebu systematického zapájania ZBOP SR do tvorby strategických dokumentov, plánovania rozvoja kapacít a hodnotenia dopadov verejných rozhodnutí na domáci obranný priemysel. Takéto zapojenie nemožno chápať ako konzultačný nadštandard, ale ako funkčný mechanizmus zosúladovania obranného plánovania s reálnymi priemyselnými kapacitami a potrebami sektora. Analýza zároveň poukazuje na výrazný európsky rozmer poslania ZBOP SR. Schopnosť slovenských podnikov zapájať sa do iniciatív Európskej únie a NATO je priamo podmienená vnútornou koordináciou, technologickou pripravenosťou a existenciou dôveryhodného inštitucionálneho partnera. V tomto kontexte môže ZBOP SR plniť úlohu sprostredkovateľa

medzi národnou a európskou úrovňou a zároveň prenášať európske strategické impulzy smerom k domácejmu priemyslu.

Na záver možno konštatovať, že budúcnosť ZBOP SR spočíva v jeho ďalšej transformácii na strategického integračného aktéra obranno-priemyselnej politiky štátu. Rozhodujúcimi faktormi tejto transformácie budú posilnenie personálnej kapacity, inštitucionalizácia spolupráce so štátom, cielená medzinárodná orientácia a kvalitatívny rozvoj členskej základne. Práve schopnosť dlhodobo prepájať bezpečnostné, priemyselné a inštitucionálne racionality môže predstavovať významný príspevok ZBOP SR k zvyšovaniu funkčnosti a odolnosti obranno-priemyselného ekosystému SR.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ASOCIACE OBRANNÉHO A BEZPEČNOSTNÍHO PRŮMYSLU ČR. Official website [online]. Praha: AOBP ČR, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/fqrx>
- BISCOP, Sven. European defence: from Lisbon to the Strategic Compass. Brussels: Egmont Institute, 2022. ISBN 978-94-6365-353-6.
- CEPA – CENTER FOR EUROPEAN POLICY ANALYSIS. Adapt to survive: Slovakia’s arms industry faces new reality [online]. Washington, DC: CEPA, 2024 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/wgjo>
- EUROPEAN COMMISSION. Defence (policy overview) [online]. Brussels: European Commission, 2025 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/vqkt>
- EUROPEAN COMMISSION. EDIS | Our common defence industrial strategy [online]. Brussels: European Commission, 2023 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/mhpl>
- EUROPEAN COMMISSION. European Defence Fund [online]. Brussels: European Commission, 2025 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/sdcp>
- EUROPEAN COMMISSION. European Defence Fund (EDF) – Official webpage [online]. Brussels: European Commission, 2025 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/tcxl>
- EUROPEAN COMMISSION. White Paper for European Defence – Readiness 2030 [online]. Brussels: European Commission, 2025 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/ohcu>
- EUROPEAN DEFENCE AGENCY. Defence data 2023–2024 [online]. Brussels: European Defence Agency, 2024 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/mjvh>
- EURÓPSKY PARLAMENT a RADA EURÓPSKEJ ÚNIE. Smernica 2009/81/ES z 13. júla 2009 o koordinácii postupov pri zadávaní určitých zákaziek na práce, dodávky a služby v oblastiach obrany a bezpečnosti [online]. Ú. v. EÚ L 216, 20. 8. 2009, s. 76–136 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/yejt>
- HELLENIC MANUFACTURERS OF DEFENCE MATERIEL ASSOCIATION (SEKPY). Official website [online]. Athens: SEKPY, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/nnvo>
- MAGYAR VÉDELMI IPARI SZÖVETSÉG. Official website [online]. Budapest: MVSZ, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/hxqb>

- MARKOWSKI, Stefan, Peter HALL a Robert WYLIE. Defence procurement and industry policy: a small country perspective. London: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-54957-1.
- MINISTERSTVO OBRANY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035 [online]. Bratislava: Ministerstvo obrany SR, 2021 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/epjr>
- MINISTERSTVO OBRANY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Obranná stratégia Slovenskej republiky [online]. Bratislava: Ministerstvo obrany SR, 2021 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/rxap>
- MOLAS-GALLART, Jordi. Defence procurement, industrial policy and regional development. London: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-68545-7.
- NATO. Secretary General Annual Report 2023 [online]. Brussels: NATO, 2024 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/jxmu>
- POLSKA IZBA PRODUCENTÓW NA RZECZ OBRONNOŚCI KRAJU. Official website [online]. Warszawa: PIPnROK, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/tqob>
- PORTER, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. ISBN 978-0-684-84147-2.
- REPUBLIC OF POLAND – TRADE.GOV.PL. Polska Izba Producentów na Rzecz Obronności Kraju (profil) [online]. Warszawa: trade.gov.pl, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/azmr>
- SIPRI. SIPRI Military Expenditure Database [online]. Stockholm: Stockholm International Peace Research Institute, 2024 [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/mgby>
- TEDAE. Official website [online]. Madrid: TEDAE, [cit. 2026-01-02]. Dostupné na: <https://lnk.sk/gkbt>
- ZDRUŽENIE BEZPEČNOSTNÉHO A OBRANNÉHO PRIEMYSLU SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Official website [online]. Bratislava: ZBOP SR, 2026 [cit. 2026-05-20]. Dostupné na: <https://lnk.sk/lhcn>

Vyhlasenie o dostupnosti údajov: Viac informácií a údajov je možné získať od autora na základe žiadosti.

Príspevky autorov: Autor si prečítal a súhlasil s publikovanou verziou rukopisu.

Dr.h.c. prof.h.c. doc. Ing. Stanislav SZABO, PhD. MBA, LL.M, mim. prof.

Ekonomická univerzita v Bratislave,

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Tajovského 13

041 30 Košice

a

Združenie bezpečnostného a obranného priemyslu Slovenskej republiky

Jašíkova 4849/2

821 03 Bratislava – Ružinov

Tel: +421 2 55 42 12 59

e-mail: szabo@zbop.sk

ORCID ID: 0000-0001-6174-5784