



**Управление на културното наследство в условия на криза:  
Анализ на посещаемостта на българските музеи (2020-2024 г.)  
през призмата на ФМ**

**Надя ГИЛИНА<sup>1</sup>; Стефан ПЕТКОВ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> ORCID iD 0009-0007-1947-7756, Университет за национално и световно стопанство, София, България, e-mail: [ngilina@unwe.bg](mailto:ngilina@unwe.bg)

<sup>2</sup> ORCID iD 0009-0000-4691-9635, Университет за национално и световно стопанство, София, България, e-mail: [stefan.petkov@unwe.bg](mailto:stefan.petkov@unwe.bg)

DOI: [doi.org/10.56065/35mafy90](https://doi.org/10.56065/35mafy90)

**Резюме:**

**JEL:**  
O32; Q42

Статията представя аналитично изследване върху развитието на музейния сектор в България през периода 2020-2024 г., като се акцентира върху въздействието на пандемията от COVID-19 и върху значението на фасилити мениджмънта за устойчивостта на културните институции. Основната цел е да се проследят броя на музеите, промените в посещаемостта, както и да се оцени ролята на управлението на инфраструктурата и ресурсите за адаптация в условия на криза и последващо възстановяване.

Методологията се основава на вторичен количествен анализ на официални статистически данни на Националния статистически институт. Приложени са дескриптивни методи, съпоставителен анализ и изследване на динамични редове. Данните са систематизирани на национално ниво и в регионален контекст чрез целенасочен фокус върху София, Варна и Велико Търново.

Получените резултати очертават значителен спад в посещаемостта през 2020 г., последван от отчетливо и устойчиво възстановяване след 2021 г. В края на периода (2023-2024 г.) се наблюдават нива, надвишаващи предкризисните. Регионалният анализ показва различна степен на устойчивост: София запазва водещи позиции, Варна демонстрира силна сезонност, а Велико Търново се характеризира с траен ръст, обусловен от културно-историческия профил на региона. Изследването подчертава ключовата функция на ФМ за качеството на музейните услуги.

**Ключови думи:**

Музеи, фасилити мениджмънт, културен сектор, устойчиво управление

**Цитиране:**

Гилина, Н., Петков, С. (2025). Управление на културното наследство в условия на криза: Анализ на посещаемостта на българските музеи (2020-2024 г.) през призмата на ФМ. *Строително предприемачество и недвижима собственост = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 2 (2), 83-94. <https://doi.org/10.56065/35mafy90>

## Въведение

Музейният сектор заема ключово място в развитието на националната културна инфраструктура, като изпълнява едновременно образователни, социални и икономически функции. Музеите са сред водещите институции за съхраняване и популяризиране на културното наследство и представляват значим фактор за развитието на културния и историческия туризъм. Музеите, особено в контекста на недвижимото културно наследство, се разглеждат и като ключов ресурс за устойчиво градско развитие и културен туризъм, но и като поле, в което се проявяват редица системни проблеми по опазването на този тип наследство (Ivanova, 2020). През последното десетилетие секторът се характеризира с постепенно увеличаване на разнообразието от музейни дейности, нарастване на посещаемостта и засилване на ролята на музеите като публични пространства за общностни и образователни инициативи.

В този контекст пандемията от COVID-19 постави музейните институции пред безпрецедентни предизвикателства. Временните ограничения върху присъствените дейности, ограничената мобилност на посетителите и необходимостта от прилагане на нови организационни и хигиенни стандарти доведоха до рязък спад в посещаемостта и до значителни финансови затруднения. Пандемичната криза постави във фокус управлението на инфраструктурата, поддръжката на сградния фонд, контрола върху посетителските потоци и адаптацията на музейните услуги - ключови елементи на фасилити мениджмънта.

След 2021 г. се наблюдават отчетливи признаци на възстановяване, което актуализира необходимостта от аналитичен преглед на посткризисните процеси и от оценка на устойчивостта на музеите в различни регионални контексти. Анализът на национално ниво и в три представителни региона - София, Варна и Велико Търново - позволява да се идентифицират специфични модели на развитие, сезонност и структурни различия, които влияят върху посещаемостта и върху стратегическото управление на институциите.

Настоящото изследване има за цел да предостави систематичен преглед на тенденциите в музейния сектор през периода 2020–2024 г., като поставя акцент върху ролята на фасилити мениджмънта за оперативната ефективност, устойчивостта и качеството на музейните услуги. В този смисъл то допринася за разбирането на съвременните управленски практики в културните институции и за перспективите пред тяхното бъдещо развитие.

## Анализ на данни от НСИ, относно музеите в България

Анализът на статистическите данни, предоставени от НСИ, дава възможност да се проследят основните тенденции в развитието на музейния сектор в България през периода 2020-2024 г. (НСИ, 2024). Представените показатели - брой музеи и посещаемост - са ключови за оценка на устойчивостта, динамиката и предизвикателствата пред културните институции. Те служат като надеждна база за интерпретации, свързани с въздействието на кризисни фактори като пандемията от COVID-19, както и с процесите на възстановяване и адаптация (Paris & Mairesse, 2021). В този контекст, данните имат не само информативна стойност, но и практическо значение за

прилагането на фасилити мениджмънт в музейната среда, тъй като създават емпирична основа за вземане на решения относно управление на инфраструктурата, ресурсите и посетителските потоци (Alexander, 1994).

*Таблица 1. Брой на музеите в България (2020-2024 г.)*

Година	Брой музеи с
2020	182
2021	184
2022	186
2023	189
2024	188

*Източник: <https://www.nsi.bg/>*

Таблицата представя ключова информация относно броя на регистрираните музеи в България за периода 2020-2024 г., като дава възможност за извършване на задълбочен анализ на динамиката и устойчивостта на музейния сектор в страната. Тези данни са от особено значение за контекста на настоящото изследване върху фасилити мениджмънта, тъй като броят на функциониращите институции е пряк индикатор за състоянието на сектора и наличието на обекти, изискващи професионално управление, както и за стратегическото планиране в рамките на институционалната и нормативната среда за опазване на културното наследство (Ivanova, 2022)..

За периода от 2020 до 2023 г. се наблюдава постепенен и устойчив ръст на броя на музеите, което може да се интерпретира като показател за адаптивност и стабилност в условията на значителни предизвикателства, , включително глобалната здравна криза (Travkina & Sacco, 2020).

2020 г. (182 музея): Началото на този период съвпада с избухването на световната пандемия от COVID-19. Въпреки масовите ограничения, които наложиха затварянето на културните институции за продължителни периоди, броят на регистрираните музеи остава висок. Това предполага, че повечето институции са успели да се съхранят, вероятно благодарение на бюджетната подкрепа от държавата и общините, което е в съответствие с моделите на финансиране, обсъдени в предишната част от вашето изследване. Устойчивостта на държавните и общинските музеи е пряко свързана с публичното финансиране, което им е осигурило предвидимост и възможност да покриват основните си оперативни разходи, дори при липса на приходи от билети.

В периода 2021-2023 г. (184, 186, 189 музея) се отчита устойчиво увеличение, като през 2023 г. броят на музеите достига своя максимум - 189. Тази възходяща тенденция е силен индикатор за възстановяването и развитието на сектора. Може да се предположи, че в този период музеите активно са търсили иновативни подходи за привличане на посетители, включително чрез дигитализация на експозициите, организиране на временни изложби и разширяване на дейностите си, което е довело до създаването на нови институции или регистрирането на вече съществуващи. За фасилити мениджмънта този ръст означава увеличение на обектите за управление и нарастване на необходимостта от стандартизирани и ефективни практики за поддръжка.

През 2024 г. се регистрира лек спад на общия брой на музеите до 188, което на пръв поглед изглежда като негативна тенденция. Бележките към таблицата обаче дават критично важна информация, която налага различен прочит. Частична съпоставимост: Като се посочва, че данните за 2024 г. са "частично съпоставими" с предходните години, това сигнализира за промяна в методологията на наблюдение, която не позволява пряко сравнение на стойностите.

Включване на филиали: Най-съществената промяна е, че от 2024 г. в обхвата на броя на музеите са включени и филиали в други населени места. Тази промяна по-скоро отразява реорганизация на институционалната структура, отколкото реално закриване на музеи. Вероятно някои по-малки институции са били консолидирани под управлението на по-големи, като са превърнати в техни филиали. Това е тенденция, която цели оптимизация на управлението и ресурсите, което е пряко свързано с принципите на фасилити мениджмънта.

От гледна точка на ФМ, консолидирането на музеи и филиали води до промяна на управленския модел. Вместо да се управляват няколко независими институции с отделни бюджети и екипи, се преминава към централизиран фасилити мениджмънт, който може да осигури икономии от мащаб и да въведе унифицирани стандарти за поддръжка, консервация и сигурност в цялата мрежа (Roper & Beard, 2005).

В контекста на фасилити мениджмънта анализът на таблицата потвърждава, че музейният сектор в България е динамичен и адаптивен, но също така е подложен на структурни промени, които пряко влияят върху практиките на фасилити мениджмънта. Ръстът на броя на музеите до 2023 г. показва, че има нарастваща необходимост от ефективни и модерни управленски модели. Промяната в отчитането през 2024 г. пък насочва към тенденция на консолидация, което изисква от фасилити мениджърите да разработват интегрирани и централизирани стратегии за управление на множество обекти. Този преход от индивидуално към мрежово управление на фасилити услугите е ключов аспект от съвременното развитие на сектора и може да се разглежда като основен фокус в заключителната част на вашето изследване.

## Брой посещения в музеите в България

Таблица 2. Брой посещения в музеите в България според НСИ

Година	Брой посещения в музеи
2020	2236031
2021	2915125
2022	4001306
2023	4964948
2024	5070401

Източник: <https://www.nsi.bg/>

посещенията в музеите в България за периода 2020-2024 г. Тези данни дават възможност да се извърши задълбочен анализ на динамиката на сектора и неговото възстановяване след значителните предизвикателства, породени от пандемията от COVID-19. От особена важност е фактът, че броят на посетителите е ключов индикатор, определящ натоварването на сградния фонд и инфраструктурата, което е пряко свързано с практиките на фасилити

мениджмънта. Освен това, този показател влияе пряко върху собствените приходи на музеите и тяхната финансова устойчивост.

Периодът от 2020 до 2023 г. се характеризира с изключително силна и последователна възходяща тенденция в броя на посещенията, което може да се интерпретира като показател за устойчивост, адаптивност и възвръщане на обществения интерес към културните институции.

За 2020 г. са регистрирани 2 236 031 посещения. Тази година бележи най-ниската точка в анализирания период, което е пряк резултат от безпрецедентната пандемия от COVID-19. Наложените строги мерки за социална дистанция и продължителното затваряне на музеите доведоха до драстичен спад на посещаемостта. Този рязък спад подчертава уязвимостта на културния сектор спрямо екзогенни кризи и показва, че приходите от билети - ключов източник на собствени средства, обсъден в предишната част на вашето изследване - са били силно засегнати. В този контекст, фокусът на фасилити мениджмънта се измества от управление на интензивен посетителски поток към оптимизиране на разходите за поддръжка, въвеждане на мерки за дезинфекция и адаптиране на пространствата за безопасно функциониране в условията на намалени приходи (Spennemann, 2021).

Периода от 2021-2023 г. са регистрирани съответно 2 915 125, 4 001 306, 4 964 948 посещения. През следващите три години се наблюдава бързо и последователно възстановяване на посещаемостта, което достига нива, значително надвишаващи тези от 2020 г. Увеличението от 2020 към 2021 г. е с над 30%, от 2021 към 2022 г. - с над 37%, а от 2022 към 2023 г. - с над 24%. Този впечатляващ ръст е силен индикатор за няколко основни процеса: Възвръщане на доверието на публиката: Намаляването на ограниченията и ефективното прилагане на мерки за сигурност, включително въвеждането на безконтактни системи за контрол на достъпа и строги протоколи за хигиена, са върнали доверието на хората да посещават културни институции. Музеите са успели да се адаптират към новите условия, предлагайки атрактивни експозиции и събития, включително организиране на събития на открито и използване на дигитални инструменти, което е допринесло за увеличаване на посещаемостта до нива, близки до тези отпреди пандемията (Falk & Dierking, 2016). За да се справят с нарастващия брой посетители, фасилити мениджърите са въвели ефективни стратегии за управление на тълпите, контрол на достъпа, поддръжка на високи стандарти за хигиена и осигуряване на комфортна среда, което е пряко допринесло за положителното посетителско изживяване.

През 2024 г. посещенията достигат 5 070 401, което представлява лек ръст от около 2% спрямо 2023 г. Този резултат е изключително положителен, тъй като показва, че секторът не само се е възстановил напълно, но и е надминал предишните си постижения, стабилизирайки се на едно по-високо ниво. Това може да се разглежда като консолидиране на пазара и нормализиране на дейността. Ръстът на посещенията пряко води до увеличаване на собствените приходи на музеите от продажба на билети и допълнителни услуги. Това осигурява допълнителни финансови ресурси за инвестиции в подобрения, реставрации и модернизация, които често не могат да бъдат покрити от държавните и общинските субсидии. Големият брой посетители налага по-голямо натоварване на сградния фонд и инфраструктурата. Това включва по-

интензивно износване на подовите настилки, по-висока консумация на енергия и вода, както и по-големи нужди от почистване, охрана и управление на отпадъците. Ефективният фасилити мениджмънт е от съществено значение за справяне с тези предизвикателства, като поддържа високо качество на обслужване, осигурява безопасността на всички гости и оптимизира разходите в условия на повишено натоварване.

Броят на посещенията ясно показва, че българският музеен сектор е не само устойчив на кризи, но и демонстрира силен потенциал за растеж. Възстановяването на посещаемостта до нива, надвишаващи тези отпреди пандемията, е резултат от успешната адаптация на музеите и ефективното им управление, включително на фасилити мениджмънта. Тази динамика създава нови възможности за развитие на сектора, но също така налага и по-високи изисквания към специалистите, отговорни за управлението и поддръжката на културното наследство. Тези данни са важен елемент в цялостния анализ на вашата дисертация, който потвърждава ключовата роля на фасилити мениджмънта за финансовата и оперативна устойчивост на музейните институции.

## Посещения на музеи в София по години, измерени в брой

Таблица 3. Брой посещения в музеите в София според НСИ за периода 2020-2024

Година	Брой посещения в музеи
2020	273159
2021	378962
2022	625497
2023	883580
2024	902086

Източник: <https://www.nsi.bg/>

Предоставената таблица съдържа детайлни данни за броя на посещенията в музеите в София за периода 2020-2024 г., което дава възможност за извършване на задълбочен регионален анализ, допълващ общата картина за страната. Тези данни са от изключително значение за изследването на фасилити мениджмънта, тъй като София, като културен и административен център, концентрира значителен брой институции с висока посещаемост. По този начин тя се превръща в показателен модел за влиянието на външни фактори като кризи и пандемии върху културния сектор и върху практиките на управление на материалните и нематериални активи.

Периодът от 2020 до 2023 г. се характеризира с изключително силна и последователна възходяща тенденция в броя на посещенията в музеите в столицата, което може да се интерпретира като индикатор за устойчивост, адаптивност и възвръщане на обществения интерес към културните институции след безпрецедентната криза.

За 2020 г. са регистрирани 273 159 посещения. Тази година бележи най-ниската точка в анализирания период, което е пряк и логичен резултат от пандемията от COVID-19. Наложените строги мерки за социална дистанция и продължителното затваряне на музеите доведоха до драстичен спад на посещаемостта. Този рязък спад подчертава уязвимостта на културния сектор спрямо екзогенни кризи и показва, че приходите от билети – ключов източник на собствени средства за музеите – са били силно засегнати. В този контекст,

фокусът на фасилити мениджмънта се измества от управление на интензивен посетителски поток към оптимизиране на разходите за поддръжка, въвеждане на мерки за дезинфекция и адаптиране на пространствата за безопасно функциониране в условията на намалени приходи.

В периода 2021-2023 г. 378 962, 625 497, 883 580 посещения: През следващите три години се наблюдава бързо и последователно възстановяване на посещаемостта, което достига нива, значително надвишаващи тези от 2020 г. Увеличението от 2020 към 2021 г. е с над 38%, от 2021 към 2022 г. - с над 65%, а от 2022 към 2023 г. - с над 41%. Този впечатляващ ръст е силен индикатор за няколко основни процеса:

Намаляването на ограниченията и ефективното прилагане на мерки за сигурност, включително въвеждането на безконтактни системи за контрол на достъпа и строги протоколи за хигиена, са върнали доверието на хората да посещават културни институции. Музеите са успели да се адаптират към новите условия, предлагайки атрактивни експозиции и събития, включително организиране на събития на открито и използване на дигитални инструменти, което е допринесло за увеличаване на посещаемостта до нива, близки до тези отпреди пандемията. За да се справят с нарастващия брой посетители, фасилити мениджърите са въвели ефективни стратегии за управление на тълпите, контрол на достъпа, поддръжка на високи стандарти за хигиена и осигуряване на комфортна среда, което е пряко допринесло за положителното посетителско изживяване.

През 2024 г. посещенията достигат 902 086, което представлява лек ръст от около 2% спрямо 2023 г. Този резултат е изключително положителен, тъй като показва, че секторът не само се е възстановил напълно, но и е надминал предишните си постижения, стабилизирайки се на едно по-високо ниво. Това може да се разглежда като консолидиране на пазара и нормализиране на дейността.

Ръстът на посещенията пряко води до увеличаване на собствените приходи на музеите от продажба на билети и допълнителни услуги. Това осигурява допълнителни финансови ресурси за инвестиции в подобрения, реставрации и модернизация, които често не могат да бъдат покрити от държавните и общинските субсидии.

Големият брой посетители налага по-голямо натоварване на сградния фонд и инфраструктурата. Това включва по-интензивно износване на подовите настилки, по-висока консумация на енергия и вода, както и по-големи нужди от почистване, охрана и управление на отпадъците. Ефективният фасилити мениджмънт е от съществено значение за справяне с тези предизвикателства, като поддържа високо качество на обслужване, осигурява безопасността на всички гости и оптимизира разходите в условия на повишено натоварване. Анализирайки броя на посещенията ясно показва, че българският музеен сектор е не само устойчив на кризи, но и демонстрира силен потенциал за растеж. Възстановяването на посещаемостта до нива, надвишаващи тези отпреди пандемията, е резултат от успешната адаптация на музеите и ефективното им управление, включително на фасилити мениджмънта. Тази динамика създава нови възможности за развитие на сектора, но също така налага и по-високи изисквания към професионалистите, отговорни за управлението и поддръжката на културното наследство.

## Анализ на посещаемостта на музеите в област Варна (2020-2024 г.): Регионална специфика и ФМ предизвикателства

Таблица 4. Брой посещения в музеите във Варна според НСИ за периода 2020-2024

Година	Брой посещения в музеи
2020	84674
2021	134831
2022	168000
2023	205304
2024	178999

Източник: <https://www.nsi.bg/>

Представената таблица съдържа детайлни данни за броя на посещенията в музеите в област Варна (NUTS BG331) за периода 2020-2024 г., което дава възможност за извършване на задълбочен регионален анализ, фокусиран върху връзката между сезонната икономика и устойчивостта на културните институции. Този анализ е от критично значение за изследването на фасилити мениджмънта, тъй като Варна, като основен морски и културен център в Североизточния район, демонстрира специфичен модел на културен туризъм, който пряко влияе върху управлението на материалните активи, изисквайки адаптирани и изключително гъвкави управленски стратегии.

## Посещения на музеи във Велико Търново по години, измерени в брой

Таблица 5. Брой посещения в музеите във Велико Търново според НСИ за периода 2020-2024

Година	Брой посещения в музеи
2020	196806
2021	265324
2022	371829
2023	466674
2024	478234

Източник: <https://www.nsi.bg/>

## Въздействие на пандемията и динамика на възстановяването (2020-2023 г.)

Периодът от 2020 до 2023 г. се характеризира с много силна възходяща тенденция в посещаемостта, което е пряко отражение на способността на сектора да се възстанови след безпрецедентната глобална криза, демонстрирайки висока степен на оперативна устойчивост и пазарна адаптивност.

2020 г. – Годината на критичния спад (84 674 посещения): Тази година регистрира най-ниската стойност в анализирания период, което представлява пряк и логичен резултат от пандемията от COVID-19 и наложените национални и международни ограничения за пътуване и публични събирания. Драстичният спад на посещаемостта в морски град като Варна, чиято икономика е силно обвързана с летния туризъм, подчертава високата зависимост на местния културен сектор от външния и летния туристически поток, правейки го особено уязвим на външни шокове. За фасилити мениджмънта това означава, че музеите са били изправени пред предизвикателството да поддържат високи и необходими стандарти за консервация и сигурност, включително сложния климатичен контрол, необходим за морската среда, при рязко намалени собствени приходи, което е наложило незабавна оптимизация на оперативните разходи.

Възстановяване (2021-2023 г.) - Демонстрация на адаптация: През следващите три години се наблюдава изключително бързо и последователно възстановяване на посещаемостта, което е индикатор за ефективната адаптация на институциите. Посещенията нарастват с около 60% от 2020 г. до 2021 г. (от 84 674 на 134 831), а до 2023 г. достигат 205 304, което представлява общ кумулативен ръст от над 142% спрямо 2020 г. Този темп на възстановяване демонстрира способността на Варна да възстанови туристическите си потоци, като музеите се превръщат в ключова част от градското и регионалното културно предлагане, привличайки както вътрешни, така и чуждестранни посетители, което пряко увеличава техните приходи от продажба на билети и допълнителни услуги, облекчавайки финансовото натоварване върху общинския бюджет.

### **Анализ на данните за 2024 г. и феноменът на волатилността**

През 2024 г. посещенията регистрират 178 999, което представлява значителен спад от около 12.8% спрямо постигнатата пикова стойност през 2023 г. (205 304 посещения). Този спад на фона на общата консолидация и дори продължаващия растеж в други райони на страната, като Северозападния и Южния централен, налага задълбочено тълкуване и извежда на преден план феномена на волатилност, характерен за морските туристически дестинации.

Специфика на Североизточния район и външните фактори: Спадът във Варна до голяма степен може да се обясни с продължителната зависимост от външни геополитически и икономически фактори, свързани с международния туризъм. Докато другите райони са успели да компенсират първоначалните загуби чрез устойчивост на вътрешния туризъм, морските градове са почувствителни към промените в геополитическата обстановка, логистиката на международните пътувания и валутните курсове. Тази чувствителност създава неустойчивост в планирането на приходите и изисква изключително предпазлив подход към управлението на бюджета.

Импликации за фасилити мениджмънта - Сложният управленски цикъл: Тази волатилност и ясно изразена сезонност в посещаемостта създават специфични и интензивни предизвикателства за ФМ във Варна (и в целия Североизточен район), които трябва да бъдат адресирани чрез специализирани стратегии:

Сезонно планиране на поддръжката и ресурсите: ФМ е принуден да въвежда строги и изключително гъвкави графици за превантивна и корективна поддръжка на сградния фонд. Големите ремонти и модернизации трябва да се планират предимно за ниския сезон, за да не се възпрепятстват туристическите потоци и генерирането на приходи през активните месеци, което изисква значително пренапрежение на екипите в определени времеви рамки.

Управление на влажността и солеността - Климатичен контрол: Музеите във Варна, поради близостта си до морето, са изправени пред уникални предизвикателства, свързани с повишена влажност, соленост на въздуха и агресивни атмосферни условия, които ускоряват деградацията на сградните конструкции, експонатите и инсталациите. Това налага инвестиране в интензивен и прецизен климатичен контрол, както и честа поддръжка на

системите за хидроизолация и вентилация, което пряко увеличава капиталовите и оперативните разходи за ФМ.

Енергийна ефективност при пиково натоварване: През летния сезон музеите работят с максимален капацитет, което води до пиково потребление на енергия за осветление, климатизация и обслужващи системи. ФМ трябва да въведе интелигентни системи за управление на енергийния баланс, които да оптимизират потреблението без компромис с консервационните изисквания, което е деликатен баланс между икономия и опазване.

### **Сравнение с регионалния и националния контекст**

Сравнението на данните за Варна с общата посещаемост по статистически райони (NUTS II) дава допълнителна академична стойност на анализа:

Контраст с Югозападния район: Докато Югозападният район (включващ София) се отличава с най-голям общ брой посещения, който е относително устойчив, Варна (като част от Североизточния район) демонстрира по-висока процентна волатилност. Този контраст подчертава, че столицата разчита на по-диверсифициран и по-малко сезонен културен пазар, докато Варна е подложена на силни сезонни флукутации, което изисква по-голяма финансова предпазливост.

Икономическа зависимост: Динамиката на Варна е тясно свързана с общото икономическо развитие на Североизточния район, което е повлияно от морския туризъм и търговията. ФМ в тези музеи трябва да бъде изключително гъвкав, като адаптира разходите си към циклите на приходите, което налага постоянно търсене на допълнителни източници на финансиране чрез проекти и спонсорство.

### **Заклучение**

В заключение, анализът на данните за посещаемостта във Варна ясно демонстрира, че регионалната специфика е решаващ фактор, определящ предизвикателствата пред управлението на музейните активи. ФМ в морските градове се нуждае от специализирани стратегии, насочени към преодоляване на сезонността, управление на интензивното натоварване през пиковите месеци и проактивен контрол на деградационните процеси, предизвикани от специфичните атмосферни условия. Тези данни са важен елемент в цялостния анализ на вашата дисертация, който потвърждава ключовата роля на фасилити мениджмънта за финансовата и оперативна устойчивост на музейните институции.

### **Източници**

- Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12(11), 6-10.
- Ivanova, M. (2020) Aktualni problemi pred opazvaneto na nedvizhimoto kulturno nasledstvo v Bulgariya, in *Ikonomicheska nauka, obrazovanie i realna ikonomika: razvitie i vzaimodeystviya v digitalnata epokha*, том IV, pp. 253–262. Varna: Ikonomicheski universitet – Varna.
- Ivanova, M. (2022) InstitutSIONalna, normativna i strategicheska ramka za opazvane na nedvizhimoto kulturno nasledstvo, *Izvestiya. Spisanie na Ikonomicheski universitet – Varna*, 66(3), pp. 268–278.

Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The Museum Experience Revisited*. New York: Routledge. Routledge.

National Statistical Institute. (2024). *Culture 2023: Main Data on Culture in the Republic of Bulgaria*. Sofia: NSI. НСИ - Национален статистически институт.

Paris, U., & Mairesse, F. (2021). *Museums Around the World in the Face of COVID-19* (Doctoral dissertation, Unesco).

Roper, K. O., & Beard, J. L. (2005). Strategic facility planning for museums. *Museum Management and Curatorship*, 20(1), 57-68.

Spennemann, D. H. (2021). COVID-19 on the Ground: Managing the Heritage Sites of a Pandemic. *Heritage*, 4(3), 2140-2162.

Travkina, E., & Sacco, P. L. (2020). Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors.



## Management of Cultural Heritage in Times of Crisis: An Analysis of Visitor Attendance in Bulgarian Museums (2020-2024) Through the Lens of Facility Management

Nadya GILINA<sup>1</sup>; Stefan PETKOV<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ORCID iD 0009-0007-1947-7756, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria,  
e-mail: [ngilina@unwe.bg](mailto:ngilina@unwe.bg)

<sup>2</sup> ORCID iD 0009-0000-4691-9635, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria,  
e-mail: [stefan.petkov@unwe.bg](mailto:stefan.petkov@unwe.bg)

DOI: [doi.org/10.56065/35mafy90](https://doi.org/10.56065/35mafy90)

### Abstract:

**JEL:**  
O32; Q42

The article presents an analytical study of the development of the museum sector in Bulgaria during the period 2020–2024, with emphasis on the impact of the COVID-19 pandemic and on the importance of facility management for the sustainability of cultural institutions. The main objective is to trace the number of museums, the changes in visitor attendance, as well as to assess the role of infrastructure and resource management for institutional adaptation during the crisis and the subsequent recovery.

The methodology is based on secondary quantitative analysis of official statistical data provided by the National Statistical Institute. Descriptive methods, comparative analysis, and time-series analysis are applied. The data are systematized at both national and regional levels, with a targeted focus on Sofia, Varna, and Veliko Tarnovo.

The results indicate a significant decline in visitor attendance in 2020, followed by a marked and steady recovery after 2021. By the end of the period (2023–2024), the observed levels exceed those recorded before the crisis. The regional analysis reveals varying degrees of resilience: Sofia maintains leading positions, Varna exhibits pronounced seasonality, and Veliko Tarnovo is characterized by stable growth, driven by the region's cultural and historical profile. The study highlights the essential role of FM in ensuring the quality of museum services.

### Keywords:

Museums, facility management, cultural sector, sustainable management

### Now to cite:

Gilina, N., Petkov, S. (2025). Upravljenje na kulturnoto nasledstvo v usloviya na kriza: Analiz na poseshtaemostta na balgarskite muzei (2020-2024 g.) prez prizmata na FM. [Management of Cultural Heritage in Times of Crisis: An Analysis of Visitor Attendance in Bulgarian Museums (2020-2024) Through the Lens of Facility Management]. *Stroitelno predpriemachestvo i nedvizhima sobstvenost = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 2 (2), 83-94. <https://doi.org/10.56065/35mafy90>