

УДК 351:36

СОЦИАЛЬНОЕ КАЗНАЧЕЙСТВО КАК ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ЭТАПЫ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ

Бочанов Максим Александрович

- e-mail: mabochanov@fa. ru;
кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры политологии
факультета социальных наук и массовых коммуникаций;
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125167, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49/2, Российская Федерация

Для цитирования

Бочанов М. А. Социальное казначейство как политико-управленческий проект в реализации социальной политики: этапы институционализации // Российский социально-гуманитарный журнал. 2026. № 3. URL: www.evestnik-mgou.ru

- Статья поступила в редакцию 22.05.2026
- Статья размещена на сайте 18.09.2026

СТРУКТУРА СТАТЬИ

[Аннотация](#)

[Ключевые слова](#)

[Введение](#)

[Теоретико-методологические основания исследования социального казначейства](#)

[Этапы институционализации социального казначейства в Российской Федерации](#)

[Проекция на пространство ЕАЭС](#)

[Дискуссионные аспекты и проблемные зоны](#)

[Заключение](#)

[Литература](#)

[Article information](#)

АННОТАЦИЯ

Цель. Выявить этапы, механизмы и результаты институционализации концепции «социального казначейства» в системе государственного управления Российской Федерации, а также определить основные факторы, влияющие на эффективность данного политико-управленческого проекта.

Процедуры и методы. В ходе исследования проведён анализ нормативно-правовых актов (распоряжение Правительства РФ №431-р, Федеральный закон №236-ФЗ, постановления Правительства), статистических данных Минтруда России, Социального фонда и др. Использованы системный анализ, инвент-анализ и сравнительно-институциональный метод. Систематизированы труды российских и зарубежных авторов по проблематике цифровой трансформации социальной сферы.

Результаты. Выделены три этапа институционализации социального казначейства: идейно-концептуальный (2016–2021 гг.), организационно-институциональный (2021–2023 гг.) и этап масштабирования (с 2023 г.).

Теоретическая и практическая значимость. Обоснован вывод о переходе от заявительной к проактивной, персонализированной модели социальной поддержки. Сформулированы рекомендации по совершенствованию системы с учётом сохранения альтернативных каналов получения помощи для уязвимых групп населения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

социальное казначейство, институционализация, государственное управление, цифровая трансформация, социальная политика, проактивный подход, единая цифровая платформа

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования концепции «социального казначейства» обусловлена кардинальной трансформацией системы социальной защиты в Российской Федерации, происходящей в условиях цифровизации государственного управления. Если ранее предоставление мер социальной поддержки базировалось на заявительном принципе и требовало от граждан сбора многочисленных справок, то новая модель предпо-

лагает переход к проактивному, беззаявительному и межведомственно интегрированному предоставлению выплат и услуг. По оценке Министерства труда и социальной защиты РФ, внедрение принципов социального казначейства позволило сократить сроки назначения пособий с 30 до 5–10 дней и снизить административную нагрузку на граждан¹. Около 70% мер поддержки переведены в цифровой формат, доступны на едином портале госуслуг. Это обеспечивает более быстрый и удобный доступ к услугам.

Концепция социального казначейства впервые была сформулирована в 2016 г. в рамках научно-исследовательской работы Научно-исследовательского финансового института (НИФИ) Минфина России, посвящённой созданию универсального пособия по бедности². За прошедшее десятилетие идея прошла путь от экспертной дискуссии до полноценной государственной политики, закреплённой в стратегических документах и реализуемой через единую цифровую инфраструктуру. Институционализация социального казначейства представляет собой показательный пример того, как политико-управленческий проект может трансформировать целую отрасль социальной политики государства.

Цель настоящего исследования – выделить и охарактеризовать этапы институционализации социального казначейства как политико-управленческого проекта, оценить его основные результаты и выявить актуальные проблемы реализации. В отличие от предшествующих исследований, которые фокусировались либо на бюджетно-экономическом аспекте [4; 7; 8; 10], либо на технологических решениях [3; 9], в данной статье применяется комплексный политико-управленческий подход, учитывающий нормативные, организационные, технологические и социальные измерения процесса.

¹ Внедрение социального казначейства позволило сделать адресную помощь массовой. Об этом на ПМЭФ сообщил Глава Минтруда России Антон Котляков [Электронный ресурс]. [19.06.2025] // Официальный сайт Минтруда России: [сайт]. URL: <https://mintrud.gov.ru/social/social/1362> (дата обращения: 01.03.2026).

² О. Феоктистова рассказала в Совете Федерации об опыте разработки концепции «социального казначейства» [Электронный ресурс] // Архив НИФИ: [сайт]. URL: <https://www.nifi.ru/ru/news/archive?id=1723> (дата обращения: 01.03.2026).

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА

В научной литературе концепция социального казначейства рассматривается в нескольких ключевых ракурсах. С. А. Зуденкова определяет социальное казначейство как «инструмент совершенствования деятельности по предоставлению мер социальной поддержки, позволяющий перейти от заявительного к проактивному принципу их предоставления» [6]. В свою очередь, Н. Г. Иванова и Г. В. Димиржиева акцентируют бюджетно-экономический аспект, рассматривая социальное казначейство как «новое направление повышения эффективности бюджетных расходов на реализацию мер социальной поддержки российских граждан» [7]. А. Б. Иванюженко подходит к проблеме с позиций пенсионного страхования, выделяя принципы социального казначейства и добросовестности застрахованного как предпосылки устранения риска неосновательного обогащения [8].

Мы считаем, что можно позиционировать социальное казначейство как централизованную или децентрализованную систему управления бюджетными расходами для осуществления мер социальной защиты (поддержки), иных социальных гарантий и выплат, а также для оказания социальных услуг. В рамках настоящей статьи мы дополняем это определение указанием на политико-управленческий характер проекта. Социальное казначейство не просто технологическая платформа, а институциональная инновация, изменяющая отношения между государством и гражданином в сфере социальной поддержки.

Методологически исследование опирается на теорию институционализации, понимаемой как процесс последовательного нормативного закрепления, организационного структурирования и технологической реализации новой модели. В качестве методов использованы: анализ нормативно-правовых документов, ивент-анализ ключевых решений и событий, статистический анализ данных о предоставлении мер поддержки, сравнительно-институциональный анализ современных практик.

ЭТАПЫ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Идеино-концептуальный этап (2016–2021 гг.)

Институциональная история социального казначейства начинается в 2016 г., когда НИФИ Минфина России разработал концепцию «Социального казначейства» в рамках научно-исследовательской работы по созданию универсального (единого) пособия по бедности. В том же году НИФИ организовал совместно с Всемирным банком трёхдневный международный семинар, посвящённый международному опыту внедрения подобных систем. Анализ зарубежных аналогов, прежде всего бельгийской Crossroads Bank for Social Security (CBSS), показал потенциальную эффективность интегрированных информационных систем в социальной сфере³. Результаты реализации CBSS в Бельгии оказались значимыми, удалось сократить ошибки в данных с 40 % до 1,5–2 %, а годовая экономия административных расходов составила 1,7 млрд евро [7].

Ключевым нормативным документом, заложившим концептуальную основу в нашей стране, стало распоряжение Правительства РФ от 20 февраля 2021 г. №431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты РФ, на период до 2025 г.»⁴. Концепция предполагала обеспечение получения социальных государственных и муниципальных услуг на новых принципах. Удалённо (посредством единого портала), в автоматическом режиме (без участия должностных лиц), проактивно и комплексно (исходя из конкретных жизненных ситуаций), персонифицировано (с учётом фактической нуждаемости) и экстерриториально.

На этом этапе была сформирована идеологическая и нормативная база, однако практическая реализация ещё не началась. Важно отметить, что в 2018–2020 гг. были проведены

³О. Феоктистова рассказала в Совете Федерации об опыте разработки концепции «социального казначейства» [Электронный ресурс] // Архив НИФИ: [сайт]. URL: <https://www.nifi.ru/ru/news/archive?id=1723> (дата обращения: 01.03.2026).

⁴Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2021 №431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты РФ, на период до 2025 г.» [Электронный ресурс] // Гарант. ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400288029> (дата обращения: 11.04.2026).

пилотные проекты по межведомственному электронному взаимодействию при назначении детских пособий в ряде регионов (Тульская область, Республика Татарстан)⁵. Их результаты подтвердили возможность сокращения сроков назначения с 30 до 10 дней.

2. Организационно-институциональный этап (2021–2023 гг.)

Второй этап характеризуется созданием организационной структуры, технологической инфраструктуры и запуском пилотных механизмов. В 2022 г. был принят Федеральный закон №236-ФЗ «О Фонде пенсионного и социального страхования Российской Федерации»⁶, который объединил Пенсионный фонд и Фонд социального страхования в единый Социальный фонд России (СФР). Как отмечают М. С. Арутюнян, Д. А. Курбанов и О. Ю. Хисматуллин, это стало «важнейшей предпосылкой для реализации концепции социального казначейства посредством формирования единого фонда социального обеспечения» [2].

В феврале 2023 г. Правительство РФ утвердило Постановление №202, расширившее инструментарий управления финансовыми потоками в социальной сфере. Важным событием этапа стало включение социального казначейства в федеральный проект «Финансовая поддержка семей при рождении детей» (в составе национального проекта «Демография»). Бюджетное финансирование получило формальное закрепление на создании и внедрении государственной информационной системы «Единая централизованная цифровая платформа в социальной сфере» (ГИС ЕЦП). На этом этапе началось активное внедрение принципов социального казначейства в практику. Как отмечалось на расширенном заседании коллегии Минтруда России в мае 2024 г., к механизмам социального казначейства было подключено более половины мер государственной помощи⁷.

⁵Информация Министерства труда и социальной защиты РФ от 31.12.2019 «Итоги года: поддержка семей с детьми и социальное обслуживание населения» [Электронный ресурс] // Гарант. ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73281165> (дата обращения: 11.04.2026).

⁶Федеральный закон от 14.07.2022 №236-ФЗ «О Фонде пенсионного и социального страхования Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Гарант. ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404891633> (дата обращения: 11.04.2026).

⁷Благодаря эффективным действиям ведомства в России внедрены механизмы социального казначейства, к ним подключено уже более половины мер государственной помощи, отметил премьер-министр [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/20956539> (дата обращения: 11.04.2026).

С 1 января 2024 г. заявление на получение социального контракта стало возможным подать через портал «Госуслуги».

3. Этап масштабирования и региональной экспансии (с 2023 г.)

Третий этап начался с масштабного перевода федеральных мер социальной поддержки на принципы социального казначейства. По состоянию на середину 2025 г. по таким принципам выплачиваются все гражданские пособия, предоставляемые на федеральном уровне, – всего 61 выплата. При этом 35 пособий предоставляются без подачи заявлений, в проактивном режиме⁸.

Ключевым элементом работы стало единое пособие для семей с детьми, которое получают родители порядка 11 млн детей (по данным на сентябрь 2025 г.). Его назначение происходит на основе запроса более чем 40 типов сведений, получаемых из различных ведомств (налоговой службы, Росреестра, МВД, ЗАГС и др.). Ежемесячная финансовая поддержка семей составляет в среднем по России от 8,6 тыс. до 17 тыс. рублей⁹.

Особое значение приобрёл перевод на принципы социального казначейства социальных контрактов. По данным Минтруда на конец 2025 г., социальными контрактами охвачено 323,3 тыс. граждан¹⁰. С 2025 г. начался перевод региональных социальных выплат на принципы социального казначейства – без лишних справок и визитов в различные инстанции.

Эталонным примером выступает Москва. В столице с 2011 г. последовательно выстраивалась экосистема mos.ru, интегрировавшая в себя сервисы ЕМИАС (здравоохранение), МЭШ (образование), «Мои документы» (МФЦ), портал «Наш город» и систему социального обеспечения. Ключевая особенность – институциональная вертикаль: Департамент информационных технологий г. Москвы обладает наднадзорными полномочиями в отношении ИТ-бюджетов всех социальных ведомств, что исключает дублирование систем. По данным на 2026 г., 100 % массовых социально значимых услуг в Москве

⁸Внедрение социального казначейства позволило сделать адресную помощь массовой [Электронный ресурс] // Министерство транспорта Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://mintrans.gov.ru/eye/press-center/branch-news/7112> (дата обращения: 11.04.2026).

⁹Единое пособие с начала года получили родители более 11 миллионов детей [Электронный ресурс] // Социальный фонд России: [сайт]. URL: https://sfr.gov.ru/press_center/news/~2025/09/04/274961 (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁰ Социальным контрактом охвачено более 323 тыс. россиян [Электронный ресурс] // Регнум: [сайт]. URL: <https://regnum.ru/news/3969796> (дата обращения: 15.04.2026).

стали доступны онлайн. С 2024 г. в столице действует «Социальное казначейство» – первая в России комплексная цифровая платформа поддержки населения. По данным заместителя мэра Москвы А. В. Раковой, на её базе принимаются решения более чем по ста видам социальных выплат и льгот, включая пособия многодетным семьям и санаторно-курортные путёвки. За два с половиной года система обработала свыше 7,5 млн заявлений. Платформа активно дополняется технологиями искусственного интеллекта, в частности, при оформлении субсидий на оплату жилищно-коммунальных услуг ИИ уже на этапе подачи заявления выявляет возможные ошибки и помогает их устранить. Практически все социально значимые услуги доступны онлайн, и город переходит к проактивной модели, когда помощь предоставляется без необходимости подачи заявления.

В 2025 г. для обмена опытом Социальное казначейство Москвы посетили представители 73 субъектов РФ – от Калининградской области до Чукотского автономного округа¹¹.

ПРОЕКЦИЯ НА ПРОСТРАНСТВО ЕАЭС

В государствах – членах Евразийского экономического союза цифровизация систем социальной защиты признаётся одним из приоритетных направлений развития, непосредственно влияющим на повышение уровня и качества жизни населения. Согласно позиции Т. А. Анбрехт [1], ключевыми положениями Договора о создании ЕАЭС выступают формирование общего рынка труда и обеспечение свободного передвижения рабочей силы, что объективно требует скоординированной политики стран-участниц в социальной области. Внедрение цифровых инструментов призвано облегчить доступ граждан Союза к межгосударственным информационным ресурсам и цифровым услугам. Вместе с тем, как подчёркивает исследователь, в настоящее время создание единых информационных систем ЕАЭС именно в сфере социальной защиты не планируется – каждое государство развивает и поддерживает собственные национальные информационные ресурсы. При этом Россия

¹¹ Опыт цифровизации Соцказначейства Москвы перенимают регионы [Электронный ресурс] // Российская газета: [сайт]. URL: https://rg.ru/2025/12/17/reg-cfo/opyt-cifrovizacii-sockaznachejstva-moskvy-perenimaiut-regiony.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 25.04.2026).

осуществляет цифровую трансформацию социальной защиты в рамках проекта «Социальное казначейство», распространив соответствующие процессы также на назначение страховых пенсий. В Казахстане в ходе цифровизации социально-трудовой сферы запущена Электронная биржа труда – универсальная цифровая платформа занятости, обеспечивающая поиск вакансий и подбор персонала.

Д. В. Золина, анализируя опыт цифровой трансформации социальной сферы в странах ЕАЭС [5], фиксирует в качестве ведущих трендов автоматизацию процессов в здравоохранении, образовании и социальном обеспечении. Данные изменения, по её оценке, позволяют существенно повысить качество предоставляемых услуг и сделать информацию более доступной для граждан, что особенно значимо для жителей удалённых и труднодоступных территорий, а в конечном счёте способствуют сокращению социального неравенства.

Одним из ключевых результатов внедрения социального казначейства стало снижение уровня бедности. Если по результатам 2019 г. этот показатель составлял 12,4%, то по итогам 2024 г. он снизился до 7,2%¹². Правительство РФ ставит задачу дальнейшего снижения уровня бедности до 6,5% к 2030 г.

ДИСКУССИОННЫЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ

Несмотря на впечатляющие количественные показатели, концепция социального казначейства вызывает неоднозначные оценки в экспертном сообществе. Заместитель директора Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС Ю. Горлин полагает, что система должна быть направлена на «идентификацию реально нуждающихся», однако подчёркивает методологическую проблему, что на практике может считаться домохозяйством. Директор НИФИ Минфина В. Назаров в 2020 г. отмечал недостаток эффективного инструмента доведения социальной поддержки до граждан в условиях кризиса¹³.

¹² Бедность за порогом [Электронный ресурс] // Коммерсант: [сайт]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7566181> (дата обращения: 25.04.2026).

¹³ Кто и как получит помощь через "социальное казначейство" [Электронный ресурс] // Милосердие. ру: [сайт]. URL: <https://www.miloserdie.ru/news/kto-i-kak-poluchit-pomoshh-cherez-sotsialnoe-kaznachejstvo-uznali-smi> (дата обращения: 25.04.2026).

Системная критика звучит со стороны лидера партии «Справедливая Россия – За правду» С. Миронова, который заявляет, что «правительство упорно игнорирует бедность работающих и проблему низких зарплат, которые являются главной причиной сложившейся ситуации. И никакая адресная поддержка, никакое социальное казначейство здесь не решат проблему»¹⁴. Эксперты обращают внимание на риски, связанные с чрезмерной централизацией данных, возможностью ошибок при автоматическом принятии решений и недостаточным учётом региональной специфики.

Важно также отметить проблему цифрового неравенства. По данным Росстата за 2024 г., около 15% населения (преимущественно пожилые люди, жители отдалённых сельских территорий) имеют низкие цифровые компетенции или ограниченный доступ к интернету¹⁵. Сохранение альтернативных каналов подачи заявлений (через МФЦ, почту, личные приёмы) остаётся критическим условием инклюзивности системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Институционализация социального казначейства в России прошла три основных этапа: идейно-концептуальный (2016–2021 гг.), заложивший нормативно-правовую базу; организационно-институциональный (2021–2023 гг.), в рамках которого был создан Социальный фонд и запущены пилотные механизмы; и этап масштабирования (с 2023 г.), характеризующийся переводом на новые принципы всех федеральных мер поддержки и активной региональной экспансией.

Ключевыми результатами стали: переход от заявительного к проактивному принципу предоставления 35 социальных выплат; цифровая интеграция 61 федеральной меры поддержки; охват порядка 60 млн получателей; консолидация управления социальными выплатами в рамках Социального фонда России. При этом сохраняются дискуссионные аспекты: методологические проблемы идентификации домохозяйства, риск недостаточной адресности поддержки при сохранении бедности

¹⁴ Сергей Миронов: социальное казначейство не решит проблему бедности в России [Электронный ресурс] // Справедливая Россия: [сайт]. URL: <https://spravedlivo.ru/11428310> (дата обращения: 25.04.2026).

¹⁵ Цифровые навыки россиян [Электронный ресурс] // ИСИЭЗ: [сайт]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1038822258.html> (дата обращения: 25.04.2026).

работающих граждан, а также вопросы защиты персональных данных и цифрового исключения уязвимых групп.

На основе проведённого анализа можно сформулировать ряд рекомендаций, направленных на дальнейшее совершенствование институциональной модели социального казначейства. В первую очередь, представляется необходимым сохранить многоканальность доступа к социальным выплатам, предусматривающую возможность обращения через многофункциональные центры, по телефону или при личном приёме. Такая мера особенно важна для граждан с низкими цифровыми компетенциями, которые могут испытывать затруднения при использовании исключительно электронных сервисов. Во-вторых, требуется развивать алгоритмы контроля адресности предоставляемых мер поддержки, учитывающие региональные особенности установления прожиточного минимума и специфику структуры домохозяйств. Это позволит повысить точность попадания помощи в целевые группы населения и снизить риски нецелевого расходования бюджетных средств. В-третьих, целесообразно интегрировать в систему «социального казначейства» натуральные виды поддержки – например, обеспечение лекарственными препаратами или реабилитационными средствами – с предоставлением получателю возможности самостоятельного выбора поставщика в рамках утверждённого перечня. Такая мера способна повысить удовлетворённость граждан и одновременно сохранить конкурентную среду среди поставщиков социальных услуг. В-четвёртых, необходимо усилить разъяснительную работу о возможностях и процедурах получения социальной поддержки, в том числе через институт социальных работников, которые могут выступать связующим звеном между государством и наименее защищёнными категориями населения. Реализация указанных рекомендаций позволит не только повысить эффективность функционирования социального казначейства, но и укрепить доверие граждан к цифровым механизмам социальной защиты.

Российский опыт внедрения социального казначейства входит в число признанных мировых практик цифровой трансформации социальной сферы. Дальнейшее развитие данной модели будет определяться способностью государства сбалансировать три ключевых параметра: операционную эффективность, адресность предоставляемой помощи и инклюзивность, т. е. доступность системы для всех категорий граждан вне зави-

 К НАЧАЛУ
СТАТЬИ

симости от уровня их цифровой грамотности и места проживания. Достижение такого баланса станет главным условием устойчивости и легитимности политико-управленческого проекта «социальное казначейство» в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анбрехт Т. А. Цифровая трансформация систем социальной защиты в государствах – членах Евразийского экономического союза // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9. № 4. С. 87–103.
2. Арутюнян М. С., Курбанов Д. А., Хисматуллин О. Ю. Концепция целостной системы социальной поддержки как предпосылка создания Фонда пенсионного и социального страхования: от идеи до воплощения // Правовое государство: теория и практика. 2022. № 4. С. 41–46. DOI: 10.33184/pravgos-2022.4.6.
3. Бочарова Т. А. "Социальное казначейство" как компонент цифровой системы социального обеспечения // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 5. С. 24–27. DOI: 10.23672/k0521-9067-1597-g.
4. Воронова Е. И. Повышение эффективности системы социальной защиты населения посредством внедрения клиентоцентричного подхода // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 107–114. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-1-107-114.
5. Золина Д. В. Цифровизация социальной сферы государств – участников ЕАЭС: практики и основные тренды // Молодой учёный. 2025. №30. С. 45–48.
6. Зуденкова С. А. «Социальное казначейство» как инструмент совершенствования деятельности по предоставлению мер социальной поддержки // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 153–160. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-1-153-160.
7. Иванова Н. Г., Димиржиева Г. В. Социальное казначейство как новое направление повышения эффективности бюджетных расходов на реализацию мер социальной поддержки российских граждан // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 5. С. 57–66. DOI: 10.26794/1999-849x-2022-15-5-57-66.
8. Иванюженко А. Б. Принципы «социального казначейства» и добросовестности застрахованного как предпосылки устранения риска неосновательного обогащения в обязательном пенсионном страховании // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2023. Т. 14. № 3. С. 57–68.

9. Князев Е. В., Дорофеев М. Л. Цифровой рубль как новое платёжное решение для развития функционирования социального казначейства // Инновации и инвестиции. 2024. №10. С. 446–450.
10. Лобанова М. Е. Социальное казначейство как новое направление повышения эффективности бюджетных расходов // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: материалы I Международной научно-практической конференции (Донецк, 28 марта 2024 г.). Донецк: ДонНУ, 2024. С. 56–61.

ARTICLE INFORMATION

Author

Maxim A. Bochanov

- e-mail: mabochanov@fa.ru,
Cand. Sci. (Political Sciences), Assoc. Prof., Department of Political
Science, Faculty of Social Sciences and Mass Communications,
Financial University under the Government of the Russian Federation
prosp. Leningradsky 49/2, Moscow 125167, Russian Federation

For citation

Bochanov, M. A. (2026). The 'Social Treasury' as a Policy and Management Project in Social Policy Implementation: Stages of Institutionalisation. In: *Russian Social and Humanitarian Journal*, 3.

Available at: www.evestnik-mgou.ru

Abstract

Aim. To identify the stages, mechanisms, and results of institutionalisation of the 'social treasury' in the public administration system of the Russian Federation and to determine the main factors influencing the effectiveness of this political and administrative project.

Methodology. The study analysed regulatory legal acts (RF Government order no. 431-r, Federal Law no. 236-FZ, and government decrees), statistical data from the Russian Ministry of Labor, the Social Fund, and other sources. Systems analysis, event analysis, and a comparative institutional approach were used. This article systematises the works of Russian and international authors on the digital transformation of the social sphere.

Results. Three stages of the institutionalisation of 'social treasury' are identified: the ideological and conceptual stage (2016–2021), the organisational and institutional stage (2021–2023), and the scaling stage (from 2023).

Research implications. The conclusion regarding the transition from a declarative to a proactive, personalised model of social support is substantiated. Recommendations for improving the system are formulated considering the preservation of alternative channels for vulnerable groups to receive assistance.

Keywords

'social treasury', institutionalization, public administration, digital transformation, social policy, proactive approach, unified digital platform

References

1. Anbrekht, T. A. (2023). Digital Transformation of Social Protection Systems in the Member States of the Eurasian Economic Union. In: *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 9 (4), 87–103 (in Russ.).
2. Arutyunyan, M. S., Kurbanov, D. A. & Khismatullin, O. Yu. (2022). The Concept of an Integrated Social Support System as a Prerequisite for the Creation of a Pension and Social Insurance Fund: From Idea to Implementation. In: *The Rule of Law State: Theory and Practice*, 4, 41–46. DOI: 10.33184/pravgos-2022.4.6 (in Russ.).
3. Bocharova, T. A. (2022). 'Social Treasury' as a Component of the Digital Social Security System. In: *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, 5, 24–27. DOI: 10.23672/k0521-9067-1597-g (in Russ.).
4. Voronova, E. I. (2025). Improving the Efficiency of the Social Protection System by Implementing a Client-Centered Approach. In: *Management and Business Administration*, 1, 107–114. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-1-107-114 (in Russ.).
5. Zolina, D. V. (2025). Digitalisation of the Social Sphere of the EAEU Member States: Practices and Main Trends. In: *Young Scientist*, 30, 45–48 (in Russ.).
6. Zudenkova, S. A. (2025). 'Social Treasury' as a Tool for Improving the Activities of Providing Social Support Measures. In: *Management and Business Administration*, 1, 153–160. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-1-153-160 (in Russ.).
7. Ivanova, N. G. & Dimirzhieva, G. V. (2022). Social Treasury as a New Direction for Increasing the Efficiency of Budget Expenditures for the Implementation of Social Support Measures for Russian Citizens. In: *Economics, Taxes & Law*, 15 (5), 57–66. DOI: 10.26794/1999-849x-2022-15-5-57-66 (in Russ.).
8. Ivanyuzhenko, A. B. (2023). Principles of 'Social Treasury' and Good Faith of the Insured as Prerequisites for Eliminating the Risk of Unjust Enrichment in Compulsory Pension Insurance. In: *Scientific Works of the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, 14 (3), 57–68 (in Russ.).
9. Knyazev, E. V. & Dorofeev, M. L. (2024). The Digital Ruble as a New Payment Solution for the Development of the Functioning of the Social Treasury. In: *Innovations and Investments*, 10, 446–450 (in Russ.).
10. Lobanova, M. E. (2024). Social Treasury as a New Direction for Increasing the Efficiency of Budget Expenditures. In: *Trends and Prospects for the Development of Finance in the Context of Digitalization: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Donetsk, March 28th, 2024)*. Donetsk: DonNU publ., pp. 56–61 (in Russ.).