Сергей ЛЯЛИН,
основатель Cbonds

Не стартап, а система: как живет Cbonds в свои 25

Интервью с основателем Cbonds Сергеем Лялиным

25 лет для компании — это повод не только подвести итоги, но и посмотреть на пройденный путь с точки зрения того, как формируется устойчивый бизнес. Cbonds за это время вырос из нишевого проекта в системного игрока на рынке финансовых данных, последовательно развивая продукты, технологии и команду. О том, что изменилось за последние годы и как сегодня устроен бизнес Cbonds, — в разговоре с основателем компании Сергеем Лялиным.

Когда интересы компании и сотрудников совпадают, возникает та самая синергия, которая и приводит к успеху

— Мы уже заложили определенную традицию: встречаться раз в 5 лет и подводить итоги — обсуждать, что произошло в Cbonds, чем компания может похвастаться и какие нововведения появились. При этом каждая такая встреча приурочена к значимой дате: в прошлый раз это было 20-летие компании, а в этом году Cbonds отмечает 25 лет. Сергей, что стоит выделить в этом году?

— Действительно, кажется, что это было совсем недавно, хотя прошло уже 5 лет. Если говорить об этом периоде, то он был для компании достаточно успешным. Мы без проблем прошли ковидный этап, который, как и для многих, стал важным опытом. Он показал, что работа необязательно должна быть привязана к одной локации: эффективно можно работать из разных офисов, из дома, да и вообще откуда угодно. Эффективность сотрудника не определяется исключительно количеством дней, проведенных в офисе.

При этом мы по-прежнему не сторонники найма людей, которые никак не привязаны к офисной инфраструктуре. Нам важно, чтобы сотрудники были территориально связаны с одним из хабов.

В целом компания продолжает развиваться и двигаться вперед.

— Безусловно, люди — это основа любой компании. Cbonds действительно отличается тем, что у нас сформировался сильный костяк сотрудников, многие из которых работают с нами уже много лет, некоторые — с момента основания. Можно ли сказать, что это секрет успешного бизнеса?

— Отчасти это действительно фактор успеха, но я не считаю, что длительность работы в компании — ключевой критерий. В конечном счете успех определяется деньгами, которая компания зарабатывает.

В Cbonds достаточно много людей, работающих с нами давно. С прошлого года мы ввели традицию отмечать сотрудников со стажем более 5 лет специальными значками. Когда я их вручал, стало понятно, что таких людей достаточно много.

При этом здоровый коллектив — это всегда некий сплав тех, кто работает давно,

и тех, кто пришел относительно недавно. Я не верю в то, что может быть успешной компания, где коллектив состоит исключительно из тех, кто работает там по 15–20 лет. Необходим баланс: с одной стороны — опытные специалисты, с другой — новые люди, приносящие свежие идеи.

Мне не близко сравнение компании с семьей. В семье отношения носят безусловный характер, тогда как в бизнесе это не так. Сотрудники ценны, пока они показывают результат. Если результат неудовлетворительный, компания вынуждена принимать соответствующие решения. Более уместной мне кажется аналогия со спортивной командой. Каждый участник, с одной стороны, работает на себя — стремится к профессиональному росту, повышению своей ценности на рынке. С другой — при правильной организации команда показывает общий результат. Именно такое сочетание личных и командных интересов и формирует успех бизнеса.

Важно создавать условия, в которых сотрудники могут развиваться, повышать свою квалификацию и при этом вносить вклад в общий результат. Когда интересы компании и сотрудников совпадают, возникает та самая синергия, которая и приводит к успеху.

При этом я абсолютно спокойно отношусь к тому, что люди необязательно остаются в компании на долгий срок. Многие бывшие сотрудники Cbonds успешно продолжают карьеру в других организациях. С большинством из них мы сохраняем хорошие отношения, они продолжают взаимодействовать с нами, в том числе участвуют в наших конференциях.

Таким образом, люди действительно являются основой бизнеса. Мы стараемся развивать человеческий потенциал, внедряем образовательные программы и создаем возможности для роста. И это приводит к неплохому результату для компании.

— Как Вы относитесь к новым идеям? Молодые специалисты приходят с современными подходами и инициативами. Как в компании рассматриваются такие предложения?

— Есть хорошая фраза: «Инициатива наказуема исполнением». Безусловно, новые идеи необходимо поддерживать и давать возможность их реализовывать. При этом задача руководства компании, в том числе моя, заключается в том, чтобы находить баланс между стремлением реализовывать любые инициативы и их реальной целесообразностью для бизнеса.

В целом мы стараемся поддерживать новые идеи, однако важно расставлять приоритеты. Из множества предложений необходимо выбирать те, которые принесут наибольшую ценность и создадут новый бизнес для компании, и реализовывать их в первую очередь. Это не означает, что остальные идеи хуже — скорее, их реализация может быть отложена.

Таким образом, ключевая задача топ-менеджмента — определить, какие инициативы требуют реализации здесь и сейчас, а какие могут быть перенесены на более поздний этап.

— Если вернуться назад, можете вспомнить какую-то идею, которая изначально показалась не самой перспективной, но в итоге оказалась успешной и сегодня активно работает?

— Да, конечно. Я помню, как к нам обратился один клиент — это был банк, примерно в 2010 году. Они сказали, что им нравится наш сайт, но им хотелось бы получать данные в структурированном виде, чтобы они могли автоматически загружаться в их систему.

Тогда я, честно говоря, даже не знал термина API, хотя речь шла именно об этом. Сначала я не до конца понимал, зачем это нужно, ведь всю информацию можно было брать с сайта. Тем не менее мы реализовали эту идею, и в итоге API-решения стали основой бизнеса компании.

— Давайте поговорим о достижениях в более широком масштабе. В 2021 году мы обсуждали, насколько сложным было становление бизнеса и через какие трудности приходилось проходить. Тогда сложно было представить, какие вызовы ждут впереди. Что изменилось в компании с наступлением непростого периода после пандемии?

— Спасибо за введение формулировки «тяжелые времена после пандемии». Если говорить об изменениях, то, пожалуй, ключевым стало усиление географической диверсификации компании. Во многом этому способствовал опыт пандемии, который показал, что бизнес можно эффективно вести не из одного офиса, а в рамках децентрализованной структуры.

В целом за эти 5 лет бизнес компании значительно вырос.

— На финансовых рынках также произошло множество изменений. Как они повлияли на бизнес Cbonds?

— Если говорить о российском финансовом рынке, я бы не сказал, что за последние 5 лет он претерпел кардинальные изменения. По-прежнему существует достаточно развитый рынок облигаций, тогда как рынок IPO, как и раньше, практически отсутствует. Был краткий период активности в 2024 году, однако уже в 2025-м он снова практически сошел на нет, в то время как облигационный рынок продолжает стабильно функционировать.

Одним из заметных изменений стало появление рынка ЦФА. Он привнес определенное обновление, хотя по масштабам пока остается относительно небольшим. При этом с точки зрения экономической сути большинство инструментов на этом рынке представляют собой квазиоблигационные решения.

В отдельные периоды увеличивалась доля облигаций с плавающими ставками, что стало одним из направлений роста и для Cbonds. В прошлом году мы запустили расчеты по таким инструментам, а сейчас работаем над внедрением расчетов по индексируемым облигациям, хотя их доля на рынке пока остается ограниченной.

В целом рынок продолжает развиваться. Среди потенциально значимых изменений на горизонте — возможное разрешение операций с криптовалютами и криптоинструментами. Пока сложно оценить, какое влияние это окажет, но это может стать новой точкой роста, в том числе и для нас.

— А эти изменения сыграли какую-то роль в трансформации конференционного бизнеса Cbonds?

— Скорее нет, чем да. В целом линейка конференций, которая существовала в 2021 году, сохраняется. Мы добавили конференцию по ЦФА, которая проводится в апреле, а также конференцию, посвященную рынку драгоценных металлов. В остальном структура и содержание наших мероприятий остаются без существенных изменений.

— Финансовая аналитика остается одним из наиболее сложных вопросов для рынка. Существует мнение,

что на сегодняшний день в России отсутствует единый хаб, где можно было бы даже за значительные средства получить полный доступ к аналитике по отдельной компании. Насколько Cbonds может в перспективе занять такую нишу?

— Отчасти мы уже выполняем такую функцию. Например, у нас есть Research Hub, в котором агрегируется аналитика российских банков, инвестиционных компаний и управляющих активами.

При этом сама роль аналитики в последнее время трансформировалась. Значительная ее часть перешла в публичное пространство — в Telegram-каналы и авторские форматы. В каком-то смысле аналитика стала ближе к блогерству. Это имеет как плюсы, так и минусы. С одной стороны, она стала более доступной и понятной по языку. С другой — зачастую она носит поверхностный характер и может быть предвзятой.

Кроме того, авторы таких материалов нередко осознают, что их мнение способно влиять на восприятие компаний и поведение инвесторов. Эта проблема также находится в поле внимания регулятора, однако универсального решения пока нет. В результате, несмотря на рост объема аналитики, ее качество в среднем снизилось.

При чтении многих материалов возникает вопрос об их объективности. Например, если публикуется позитивная оценка компании после выхода отчетности, логично задаться вопросом, не связан ли автор с продвижением этого актива.

Таким образом, проблемы на рынке аналитики действительно существуют. Мы видим свою роль в том, чтобы частично закрывать этот разрыв, развивая Cbonds как агрегатор аналитики, в том числе с применением определенных фильтров к публикуемым материалам.

— Поговорим о планах. Каковы краткосрочные и долгосрочные направления развития компании?

— Это вопрос, который задают достаточно часто, и ответить на него одновременно и просто, и сложно. Проще всего, наверное, отвечать на него стартапам, у которых есть один ключевой проект, способный кардинально изменить бизнес. В случае компании с долгой историей, такой как Cbonds, которая существует уже около 25 лет, ситуация иная.

У нас нет одного проекта, о котором можно было бы сказать, что он станет прорывным в ближайшей перспективе. Основной фокус — это развитие тех направлений, которыми мы уже занимаемся. Речь идет о более глубокой проработке существующих продуктов: расширении аналитического покрытия, совершенствовании расчетов по инструментам с плавающими ставками, линкерам, конвертируемым облигациям и так далее.

БЛИЦ-ОПРОС

— Какой самый ценный урок Вы извлекли за свою карьеру?

— Наверное, самый ценный урок — это не бояться делегировать. В общем, довольно стандартный ответ для любого руководителя. Делегирование напрямую связано с доверием: если у меня нет причин не доверять, я доверяю. Поэтому делегирование и доверие — вещи очень связанные.

— Что Вас мотивирует в работе руководителя крупной компании?

— Точно не деньги. Мотивирует, когда ты являешься создателем чего-то, частью системы. Когда эта система развивается, появляются новые проекты, новые клиенты — это приносит эмоциональное удовлетворение.

— Как удается поддерживать баланс между работой и личной жизнью?

— Этот баланс сильно меняется с возрастом. 25 лет назад я, например, терпеть не мог выходные: я продолжал работать, а остальные — нет — и это казалось неправильным. Сейчас, конечно, я так уже не думаю.

Мне кажется, современное поколение изначально более спокойно относится к этому вопросу. Нас все-таки учили, что работа — это главная ценность, что нужно работать как можно больше. Но на самом деле баланс важен.

— Что является Вашей второй страстью после Cbonds?

— Честно говоря, какого-то одного хобби нет. Но я очень люблю путешествовать: на данный момент посетил 99 стран и сейчас думаю, какую страну выбрать, чтобы закрыть первую сотню.

Кроме этого, мне интересно всё, что связано с вином. Например, с прошлого года мы вместе с армянской винодельней Voskeni Wines делаем лимитированную серию вина для Cbonds, которую отправляем партнерам и клиентам.

— Конференция в каком городе, на какую тему — Ваша мечта?

— У нас уже есть опыт проведения конференций практически везде, включая Южную Америку. Поэтому вопрос не столько в географии.

Если смотреть на это как на бизнес, важно, чтобы конференция была не только интересной, но и прибыльной. Поэтому мы ориентируемся на те направления и рынки, где есть потенциал.

— Ваш совет директору молодой компании?

— Не ставить себе заранее ограничения. Очень часто они существуют только в голове. Нужно мыслить масштабно, не ограничиваться рамками региона или страны и не бояться идей.

И, конечно, важно формировать команду, доверять ей и развивать ее. Тогда всё получится.

Отдельное внимание уделяется развитию системы портфельной аналитики, улучшению расчетов индексов и расширению их линейки, а также охвату новых инструментов.

Среди ключевых направлений, которые сейчас находятся в фокусе, — запуск покрытия данных по криптовалютам. Это одно из наиболее значимых направлений развития. Параллельно продолжается расширение покрытия других инструментов, прежде всего на товарных рынках, где компания уже существенно усилила свои позиции и планирует дальнейшее развитие.

— Сейчас практически ни одна компания не обходится без использования искусственного интеллекта (ИИ). Как Cbonds внедряет ИИ в своей работе?

— Мы, безусловно, используем искусственный интеллект, но пока преимущественно в задачах сбора и обработки данных. В упрощенном виде это выглядит так: из эмиссионной документации — проспектов эмиссии и других документов — необходимо извлекать параметры облигаций и иных финансовых инструментов. С этим задачи LLM-модели справляются достаточно хорошо.

Еще одно направление — перевод данных и сущностей на иностранные языки. В этой области традиционные переводческие услуги практически утратили актуальность. В данной части мы активно внедряем соответствующие решения на базе ИИ.

Более интересным направлением представляется использование искусственного интеллекта для создания новых продуктов. В частности, это может быть связано с автоматизированной финансовой аналитикой по компаниям и эмитентам. Здесь есть как преимущества, так и ограничения. С одной стороны, такие решения позволяют масштабировать аналитику практически без дополнительных затрат. С другой — текущий уровень ИИ на данный момент сопоставим с уровнем начинающего аналитика, что повышает риск поверхностных выводов.

В целом искусственный интеллект одновременно открывает значительные возможности и создает новые вызовы. Он позволяет сокращать объем рутинной работы и оптимизировать ресурсы, но при этом усиливает конкуренцию. Уже сейчас решения вроде Perplexity в определенной степени снижают потребность в специализированных источниках данных по типу Cbonds. Пока мы не ощущаем существенного давления со стороны таких инструментов, но не исключаем, что в ближайшее время ситуация может измениться.

— Сейчас многие говорят о том, что искусственный интеллект может заменить часть сотрудников. Как в Cbonds оценивается влияние ИИ на структуру работы и роли сотрудников?

Если отвечать на этот вопрос философски, можно вспомнить, например, движение луддитов в XVI–XVII веках, когда люди разрушали машины, опасаясь, что ткацкие станки лишат их работы.

Более близкий пример — массовое распространение персональных компьютеров. Тогда тоже существовало мнение, что технологии позволят заменить значительное количество сотрудников. Казалось, что вместо десяти человек можно оставить двоих с компьютерами и они будут выполнять тот же объем работы. На практике этого не произошло: дефицит кадров сохранился.

Поэтому я считаю, что опасения о массовой замене людей искусственным интеллектом во многом преувеличены. Однако трансформация рынка труда действительно будет значительной. Скорее речь идет о том, что сотрудники с помощью ИИ смогут выполнять больший объем задач и меньше заниматься рутинной работой.

По сути, сейчас у каждого появился помощник, который берет на себя часть задач, которыми ты не хочешь заниматься. И в этом смысле это, безусловно, круто.

— В компании проводится конкурс на лучшее использование искусственного интеллекта, в рамках которого сотрудники делятся своими практиками. Насколько такие решения оказываются неожиданными или интересными?

— Да, безусловно. Этот конкурс проходит примерно раз в полгода, и я всегда с большим интересом и вниманием смотрю, какие решения предлагают сотрудники. Среди них действительно встречаются очень интересные идеи.

Конференции Cbonds – это сплав бизнеса и души

— Поговорим о партнерстве. Сегодня Cbonds сотрудничает с биржами и аналитическими компаниями. Планируется ли расширение этого направления?

— В данном случае само понятие партнерства можно трактовать достаточно широко. Например, с биржами мы взаимодействуем в качестве их клиентов: приобретаем у них данные, которые затем продаем нашим клиентам. В этом смысле можно говорить о партнерстве, но оно носит взаимовыгодный характер, как и взаимодействие со многими другими институтами.

В целом мы заинтересованы в том, чтобы на платформе Cbonds было максимально полное покрытие данных по финансовым рынкам по всему миру. Поэтому в этом направлении мы, безусловно, будем стремиться развиваться и расширять сотрудничество.

— Сергей, какое направление в работе Cbonds для Вас, как основателя, наиболее близкое?

— В целом мне близки все направления, но, учитывая образование и профессиональный бэкграунд, особый интерес у меня вызывает всё, что связано с данными: как они агрегируются, откуда поступают, как хранятся и каким образом передаются клиентам. Даже если какие-то технические детали со временем становятся менее очевидными, общую логику процессов я по-прежнему понимаю и с интересом за этим слежу.

С точки зрения эмоций мне особенно близко направление конференций. Мне важно видеть, как люди приезжают, общаются, выстраивают профессиональные связи. Это всегда сочетание пользы и живого общения. Наибольшее удовлетворение приносит обратная связь, когда участники говорят, что познакомились на конференции и в дальнейшем реализовали совместные проекты. Это означает, что площадка действительно работает как точка притяжения для рынка. Кроме того, важна и неформальная составляющая. На крупных конференциях мы создаем атмосферу, в которой людям комфортно общаться, отдыхать, переключаться. Видеть, что участникам действительно нравится происходящее, — для меня тоже большая ценность.

где и когда вам удобно

Финансовые данные в вашем кармане

Поиск по базе Cbonds

Быстрый поиск облигаций, акций, фондов, индексов, компаний, ISIN

Cbonds

pro@cbonds.info **APP**

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

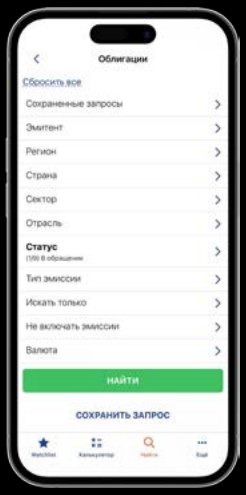
1 000 000 облигаций

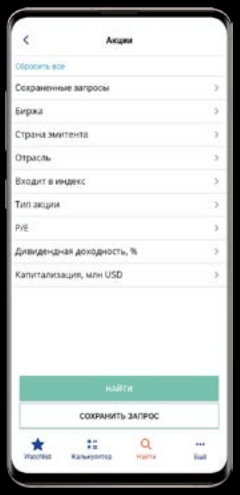
100 000 акций

80 000 индексов

170 000 фондов

Поиск облигаций

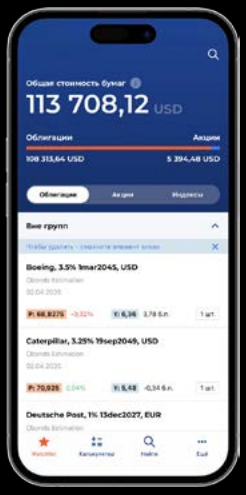




Поиск акций

Watchlist

Позволяет отслеживать информацию и котировки по избранному списку облигаций, акций и индексов



Облигация

Данные о текущих и архивных котировках и доходностях на биржевом и внебиржевом рынке

Базовая информация о выпуске: статус, объем, купоны, график платежей, даты размещения и погашения, кредитные рейтинги и другие параметры

Акция

График торгов, параметры акции, график выплат, дивиденды, держатели, информация об эмитенте, новости

Индекс

График значений, методика и составляющие расчета

Реклама. АО «Сбондс.ру». Подробнее на сайте: https://cbonds.ru