№ 08 (134) 2024 LEGAL SUCCESS

«Право — это наука добра и справедливости»

10.10.2024 ИНТЕРВЬЮ LEGAL SUCCESS

Победы, достижения, признания коллег и клиентов — все это есть у адвокатского бюро «Бартолиус», которое уже 25 лет на российском юридическом рынке занимает лидирующие позиции и имеет репутацию профессионалов. Один из главных секретов успеха — умение привлекать, сохранять таланты и формировать команду молодых, амбициозных и успешных

юристов. От стажера до управляющего партнера, от помощника юриста до партнера — путь Тахмины Арабовой и Натальи Васильевой в борьбе за право и справедливость. В этом интервью мы поговорили с ними о том, какой должна быть стратегия компании в мире неопределенности и высокой «турбулентности» рынка?

— За 25 лет у адвокатского бюро «Бартолиус» выросло целое поколение молодых юристов. Тахмина теперь — управляющий партнер, Наталья — партнер. А с чего все началось для вас?

ТАХМИНА: В начале четвертого курса обучения на юридическом факультете МГУ лекции по гражданскому праву у нас читал Владимир Ем. Как-то я сказала ему, что хотела бы найти работу, и он направил меня к Юлию Таю (старший партнер АБ «Бартолиус»), охарактеризовав его команду как амбициозную и перспективную. Я познакомилась с Юлием, и меня взяли на работу, сначала стажером. Так, 18 лет назад я оказалась в «Бартолиус»
НАТАЛЬЯ: В 2002 г. я училась на пятом курсе юрфака МГУ и одновременно работала. Но работа мне не нравилась, и я хотела ее поменять. Одна из подруг посоветовала взять справочник Moscow Business Telephone Guide и отправить резюме в компании из раздела на букву «Ю» (юридические услуги). Я выбрала те объявления, которые занимали наибольшую площадь на развороте, прикинув, что у этих компаний должно быть больше всего денег. Объявления «Бартолиус» занимали около трети страницы. Правда, потом выяснилось, что один из клиентов бюро в знак благодарности бесплатно выделил им большую рекламную площадь в этом справочнике, у самого же «Бартолиус» тогда были не самые лучшие времена, и партнеры решили дать вот такую рекламу.
Меня позвали на собеседование, я пообщалась с Дмитрием Проводиным, старшим партнером, и даже немножко поспорила с ним тогда. В итоге меня взяли помощником юриста. Помню, потом многие звонили в «Бартолиус» в надежде получить бесплатную консультацию, после чего партнеры зареклись давать рекламу где бы то ни было. Зато благодаря тому объявлению к ним на работу пришла я. Это было 22 года назад.

— Когда вы пришли, «Бартолиус» был небольшой юридической фирмой, а сейчас?

НАТАЛЬЯ: Сейчас в нем 21 адвокат и более 40 юристов. В начале 2000-х гг. в «Бартолиус» было два мощных блока: по налогам и корпоративному праву, и эти направления никак не пересекались друг с другом. То есть не было такого, как сейчас, когда один подхватывает тему другого, и есть взаимозаменяемость. На тот момент в работе находился крупный проект «Ингосстраха» — корпоративный спор, который мы вели вполне успешно. За время работы я дважды уходила в декрет, а по возвращении видела, что за период моего отсутствия ситуация сильно изменилась: появлялись молодые энергичные сотрудники, новые темы, скорость и интенсивность работы перманентно росли, ширился круг специализаций, возрастал уровень сложности дел. То есть я дважды извне наблюдала значительные шаги в развитии бюро за короткий срок. Деятельность «Бартолиус» набирала обороты, и вот, в этом году бюро отмечает свое 25-летие, то есть находится в самом расцвете сил!

ТАХМИНА: Я непрерывно наблюдала за тем, как компания менялась с 2006 г. Это все равно что смотреть, как растут ваши дети, и все равно не замечать, когда именно происходит их рост, — они просто растут, и однажды вы с удивлением осознаете, что ребенок-то уже большой.

— Как становятся партнерами «Бартолиус»?

ТАХМИНА: У юридических компаний на российском рынке всего две стратегии. Есть такие конвейерные конторы, в которых оборачиваемость сотрудников становится прямо-таки легендарной. К нам же люди приходят практически на всю жизнь. Мы своим примером показываем, как в юридической фирме благодаря упорному труду и большой любви к профессии можно пройти путь от низшей позиции до карьерных высот.

НАТАЛЬЯ: У партнеров есть определенное чутье при выборе сотрудников, они чувствуют их предрасположенность к крепким долгим отношениям. По большому счету, это, как брак в 18

лет: либо получится, либо нет. Просто люди понравились друг другу, и им кажется, что они смогут вместе трудиться. А дальше — огромный жизненный путь взаимного сосуществования, требующего терпения, мудрости, взаимных уступок, понимания друг друга.

— Приходят ли в «Бартолиус» внешние партнеры, которые могут привести новых клиентов? В некоторых компаниях такая бизнес-модель является основной.

ТАХМИНА: У нас нет правил по привлечению партнеров. Порой нам встречались хорошие люди, которые уходили из других структур, или просто симпатичные нам, и мы думали пригласить их в бюро, но не получалось. Бывает, так, что интеллектуальное родство есть, а «химии» нет. В результате все наши партнеры — это те, кто сотрудничает с нами долго. У нас нет ни одного партнера, который проработал бы в бюро менее 10–12 лет. Сейчас в Бюро семеро бизнес-партнеров. Мы придерживаемся очень консервативной точки зрения: для нас главное — не разрушить внутренний микроклимат, который сформировался в течение 25 лет.

— Как получилось, что именно судебные споры стали основной специализацией «Бартолиус»?

НАТАЛЬЯ: Мы решили быть судебниками, так как судебные споры для нас — самая интересная часть профессии. В начале 2000-х гг. право ковалось не только и не столько в правительственных кабинетах, сколько в судах, причем это касалось практически всех отраслей. Было интересно и ответственно, ведь хорошо подготовленная позиция попадает в обзоры и постановления пленумов и становится руководством для решения многих других дел. Наши дела часто становились практикообразующими. Юлий Тай часто повторяет, что хорошие юристы знают практику, а лучшие ее создают.

Нам встречались порой люди, неправильно понятые в судах первых инстанций, которые просили нас помочь. Мы не боялись браться за их дела, как мы их называем «неберучки», и доводить до Президиума Высшего Арбитражного Суда. В результате в нашем багаже более

40 дел, которые были пересмотрены Президиумом ВАС РФ.

— Чем отличается представление интересов клиента в Верховном или Конституционном судах от участия в защите в судах низших инстанций?

НАТАЛЬЯ: В Верховный Суд я впервые попала в 2020 г. с делом, в котором поднимался вопрос о взыскании единственного жилья при банкротстве. Я представляла интересы кредиторов, которые считали, что обратить взыскание на единственное жилье за долги в процедуре банкротства можно в том случае, если его размер является излишним, например огромный дом на Рублевке. Но это жилье было у должника единственным. К сожалению, тогда Верховный Суд нас не услышал. Однако через полгода нашу позицию поддержал Конституционный Суд: если жилье излишнего размера, то его надо продавать, покупать должнику жилье, площадь которого является минимально достаточной по нормам, определенным законом, и разницу в стоимости от продажи и покупки направлять на удовлетворение требований кредиторов. В Верховном Суде мы тогда проиграли, но этот проигрыш был необходим для последующего выигрыша в Конституционном Суде. Сейчас мы видим, как резко поменялся подход Верховного Суда, и рады, что внесли свой вклад в решение сложной социально острой проблемы, которое нужно было максимально проработать и отточить в применении.

Многие считают, что судебное заседание в Верховном Суде — это что-то вроде второй кассации, где можно повторить те же аргументы по жалобе, что и в первой. На самом же деле это совершенно иное качество судебного представительства, здесь абсолютно иначе должна идти подготовка к разработке тактики процессуального поведения, изложению правовой позиции по делу.

ТАХМИНА: Когда я еще училась на пятом курсе университета, Дмитрий Проводин передал мне выигранные «Бартолиус» налоговые дела, по которым нужно было возместить судебные расходы. Тогда судебные расходы взыскивали в очень небольшом размере и суд никак не мотивировал их снижение. Я написала жалобу, которую передали в Президиум ВАС РФ, что

оказалось для меня событием экстраординарного масштаба. Дело пересмотрели, это стало частью той позиции, которую ВАС РФ в дальнейшем сформировал по отношению к выплате судебных расходов: вне зависимости от суммы суды не могут занижать их произвольно. Было очень приятно, что мы внесли свой вклад в формирование позитивной практики, но после упразднения ВАС РФ этот принцип изменился и произошел разворот к предыдущей позиции — большие суммы судебных издержек теперь часто занижаются. По-моему, Черчилль считал, что любую сложную проблему можно решить за 20 минут, так вот, в выступлении в Верховном Суде происходит примерно то же самое. Уходят многие детали дела, остаются лишь вопросы и факты, имеющие юридическое значение. То есть это уже откровенная беседа с умными судьями в обстановке, где можно проговорить разные варианты решения и то, как каждый из этих вариантов скажется на развитии права и экономики в целом.

НАТАЛЬЯ: Некоторые молодые коллеги считают главным победить. На самом деле это вовсе не самое главное. В Верховном Суде гораздо более значимыми являются мотивы, изложенные в определении, поэтому здесь возможна пиррова победа. Можно победить, но проиграть, а можно проиграть, но победить. Такое в нашей практике тоже было неоднократно — когда нужно было добиться, чтобы решение не отменялось, а оно отменилось, но в мотивировочной части определения было написано то, что нужно. То есть мы совершенно не проигрывали, а побеждали после возвращения дела на новый круг рассмотрения. Верховный Суд — очень сложный институт, сильно отличающийся от других инстанций.

— Оглядываясь на прошедшие 25 лет, скажите, что послужило залогом успеха бюро?

ТАХМИНА: Трудно сказать. Масса факторов. Все-таки адвокат должен как минимум импонировать клиенту, а клиент импонировать адвокату. Без этого полноценного сотрудничества не получается.

— То есть вы можете отказаться от денежного клиента, если вам с ним как-то

некомфортно?

НАТАЛЬЯ: Конечно, и мы много раз так делали. Например, мы никогда не работали с рейдерами, которые похищали имущество по поддельным документам. Нас в университете учили тому, что право — это наука добра и справедливости. Для нас неприемлемо использовать его для разрушения того, что мы считаем нерушимым, — прежде всего право собственности, права человека. В то же время мы никогда не боялись защищать людей, которые по какой-либо причине считались в тот момент «токсичными». Если человека однажды обвинили в совершении преступления, это еще не основание для того, чтобы ставить крест на всей его дальнейшей жизни, и не повод отбирать у него то, что было честно им приобретено. Такова наша позиция. Мы считаем, что человек заслуживает защиты независимо от того, в чем его обвиняют, взять хотя бы Абызова, которого наша команда во главе с Юлием Таем достаточно давно защищает.

ТАХМИНА: Как-то так складывается, что для крупных клиентов мы ведем сразу несколько проектов: у нас в производстве могут одновременно быть дело о банкротстве, трудовой спор, спор с контрагентом. Практика, когда адвокатское бюро закрывает всю потребность в правовой помощи, с которой не справляется юридическая служба клиента, есть у многих юридических компаний. Но бывают и клиенты одного дела. Например, транспортная компания взяла в ли- зинг грузовой транспорт, а потом у нее возник спор со лизингодателем. Понятно, что каждый день такие споры не возникают. Дело было практикообразующим, крупным и интересным. Идеально, когда есть и те, и другие клиенты.

НАТАЛЬЯ: Как с партнерами, так и с клиентами «Бартолиус» выстраивает долгие отношения. Такова наша стратегия. Вместо того чтобы каждый год искать 150 новых клиентов, прежде всего нужно удерживать имеющихся. Не умолять их не бросать нас, а работать так, чтобы им не хотелось уйти. Для нас самым приятным бывает, когда спустя лет 10 у клиента или его товарищей появляется новый кейс и первое, что он делает, — обращается в «Бартолиус» или рекомендует наше бюро. Вот это намного ценнее. Стратегически более правильно оставлять о себе эдакое «послевкусие», чтобы доверитель и все его друзья-товарищи, у которых

появляются какие-то проблемы, приходили к нам.

— Как вы сейчас оцениваете позицию бывших международных юридических фирм на рынке?

ТАХМИНА: С переменами на рынке поменялся и их статус — они потеряли поддержку головных офисов. У ильфов в 2022–2023 гг. было много работы в связи с уходом с российского рынка крупных иностранных компаний. Насколько мне известно, в прошлом году они достигли небыва- лых финансовых показателей. Такая «подушка безопасности» дает им большое преимущество, позволяет выплачивать зарплату и соцпакеты, чего не может позволить себе большинство российских компаний. Команды ньюльфов остаются, их юристы никуда не делись. Это очень хорошие специалисты. Безусловно, сейчас они заходят в нашу нишу, у них усилилась практика литигации, и они значительно усиливают конкуренцию в этом сегменте. Но это вовсе не катастрофа.

В то же время я вижу другую проблему — раньше они все-таки действительно были «в белом фраке и белых перчатках», эдаким воплощением высокой деонтологической перфективности и кристальности. Я сожалею об уходе иностранцев, потому что они задавали высокие стандарты работы. Сейчас есть риск, что мы снизим планку, и это может стать плохой тенденцией.

— Строите ли вы какие-то планы в нынешней ситуации высокой «турбулентности» рынка?

ТАХМИНА: Долгосрочных планов мы сейчас не строим, потому что «поправка на ветер, на давление, на атмосферные осадки» и прочее настолько высока, что, если все это учесть, любое планирование становится бессмысленным по определению. Мы живем тактическими задачами: здесь и сейчас. Нам важно выжить, делать лучший продукт, работать с лучшими людьми, лучшими клиентами, сохранять свой коллектив, поддерживать высокую концентрацию нашего интеллекта, знаний и компетенций.

НАТАЛЬЯ: В дополнение по поводу будущего. Я вижу, что идет процесс профессионализации рынка. В год 160-летия российской адвокатуры, историю которой принято отсчитывать с реформ Александра II и установления в России института присяжных поверенных, был принят новый закон, который ввел единый реестр адвокатов, ужесточил требования к образованию претендентов на получение статуса. Среди нововведений — основание для лишения статуса адвоката, если тот не находился в течение года в пределах России. Я думаю, что нас в любом случае будут и дальше регулировать, вольницу государство не позволит. Сколько я себя помню в профессии, постоянно ведутся разговоры об установлении адвокатской монополии со всеми вытекающими последствиями. Понятно, что государство будет пытаться актив- но участвовать, но, надеюсь, степень участия будет определять независимое адвокатское сообщество.

— А если завтра в суде будет использоваться искусственный интеллект?

ТАХМИНА: В цифровой среде уже случаются конфликты, и я уверена, что в большинстве случаев их решают не люди, а искусственный интеллект, точнее созданные на его основе всевозможные боты, которые отвечают на жалобы пользователей. В целом же, если искусственный интеллект и будет решать конфликты непосредственно в суде, то в очень отдаленном будущем. Сейчас вся судебная система основывается на человеке. Другое дело, что цифровизация в нашей сфере снижает и упрощает бюрократическую составляющую судебной работы: мы подаем документы в электронном виде, постепенно все материалы становятся электронными — это очень удобно. Но решение спора берет на себя человек, и я очень сомневаюсь, что наше государство отдаст эту прерогативу какому-то искусственному

интеллекту. Среди большого потока дел могут быть значимые с политической или экономической точки зрения кейсы, и, если сделать подход единым, то как объяснить выборку того конкретного кейса, над которым государство хочет сохранить контроль? Это вопрос независимости судебной системы — идеал, к которому мы все время стремимся, но система никогда не будет на сто процентов независимой.

— «Бартолиус» славится дерзкими и провокационными новогодними подарками. Зачем вы их создаете?

НАТАЛЬЯ: Это психологическая разгрузка для нас и наших клиентов. Кроме того, новогодние календари — продукт нашего творчества. Идею, концепцию придумываем исключительно мы сами, а команда опытных дизайнеров помогает оформить наши идеи. Создаваемые нами календари часто становятся пророческими, так как мы пропускаем через себя остроту момента (у нас были подарки с бубнами, заговорами, башнями Кремля с конфетами внутри). Смешное в наших календарях зачастую, как сказал когда-то Николай Гоголь, — это «видимый миру смех и невидимые ему слезы». Именно такое переосмысление помогает нам понимать происходящее, выстраивать прогнозы, учитывать правовые реалии и более-менее уверенно двигаться дальше по «минному полю» юридической действительности.

— На вашем сайте есть раздел «Право на юмор». Мне кажется, это очень хорошая маркетинговая фишка.

ТАХМИНА: Это не фишка, а естество, то, что помогает нам быть правильно услышанными. Мы делаем это не для лучшей подачи самих себя, а просто потому, что не можем не делать.

Наталья Васильева — партнер АБ «Бартолиус»

Тахмина Арабова — Управляющий партнёр АБ «Бартолиус»

ИНТЕРВЬЮ

LEGAL SUCCESS