

Олена Охотнікова¹, Вікторія Дорош²

Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері юридичного менеджменту

1. Вступ

За останні роки в провідних країнах світу, зокрема, і в Україні почав активно розвиватися юридичний менеджмент, а разом постало питання щодо його ефективності в зв'язку з появою сучасних інтелектуальних технологій, як-от штучний інтелект. Актуальність теми не викликає жодного сумніву, адже вона є такою, що потребує подальшого вивчення та удосконалення. Таким чином, метою дослідження є висвітлення доцільності запровадження відповідних інструментів на основі штучного інтелекту під час процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в юридичному менеджменті. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань: охарактеризувати основні проблеми, які виникають при запровадженні вищезазначеної інтелектуальної системи, а також деякі аспекти досвіду зарубіжних країн щодо цього питання; проа-

¹ Кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського; elena-probono@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-3363>.

² Студентка, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського; d.vika2222@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2319-9732>.

налізувати законодавче регулювання використання штучного інтелекту в Україні; розробити власну модель запровадження штучного інтелекту в сфері юридичного менеджменту при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Під час дослідження використанні такі методи як: аналіз, узагальнення, порівняння та логічний метод.

2. Поняття та сутність юридичного менеджменту

Діяльність сучасної юридичної фірми потребує ефективного управління – юридичного менеджменту. Значущим є питання щодо визначення цього поняття, адже науковці досить часто прирівнюють поняття менеджменту юридичної практики (*law practice management*) та юридичного менеджменту (*legal management*). Але Л. Шевченко звертає увагу на різницю між цими поняттями, адже вони доволі часто використовуються як синоніми, що є не зовсім правильним. На наш погляд, їх використання доцільно розмежовувати. Так, менеджмент юридичної практики (*law practice management*) передбачає здійснення функцій менеджменту в юридичних фірмах спеціальним суб'єктом – юристом-менеджером, а юридичний менеджмент (*legal management*) – це більш широке поняття, що визначається як «система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Тобто, це юридично внормована управлінська діяльність у будь-якій сфері господарювання»³. При цьому автори в зарубіжних країнах також розрізняють вищезазначені поняття. Зокрема, відома фірма Mitratesh, яка займається наданням перевірених портфелів комплексних програмних рішень для менеджерів і спеціалістів із галузі права та діє у понад 160 країнах світу, визначає юридичний менеджмент як управління всією діяльністю, що пов'язана з корпоративною юридичною практикою, та відрізняється від ведення справ, яке стосу-

³ Шевченко Л.С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1. С. 1924.

ється діяльності, характерної для юридичної фірми⁴. Ми вважаємо, що більш повне та вдале визначення надала саме Л. Шевченко та погоджуємося з її точкою зору.

З відповідних визначень виходить і те, що правильний юридичний менеджмент відбувається на основі вмілого планування процесу надання юридичних послуг, створенні умов для економічної рентабельності, прояву власної економічної ініціативи⁵. Але для вирішення відповідних напрямів діяльності важливе не лише знання законодавства, а й уміння приймати управлінські рішення.

3. Роль управлінських рішень в юридичному менеджменті

Слід сказати, що процес прийняття рішень різними дослідниками трактується також неоднозначно. Зокрема, важливість цього аспекту досліджували такі відомі науковці як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі. Вони стверджують, що прийняття управлінських рішень – це вибір, який повинен зробити керівник для того, щоб виконати обов'язки, що передбачені посадою, яку він обіймає. Ціллю такого рішення вони називають забезпечення руху до поставлених перед організацією задач⁶. Зі свого боку Н. Хрущ, О. Корпан і М. Желіховська визначають процес прийняття рішень в управлінні як у широкому, так і у вузькому значеннях. Вони стверджують, що розширене розуміння цього поняття передбачає ототожнення з усім процесом управління, що включає прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів його реалізації. У вузькому розумінні, це поняття розглядається ними лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив⁷.

⁴ Mitrtech. URL: <https://mitrtech.com/resource-hub/blog/legal-matter-management/> (дата звернення: 19.03.2022).

⁵ Аронов Я., Француз А.Й. Сутність економічної культури юриста в Україні. *Українські перспективи у світовому розвитку*: Матеріали Наук.-практ. конф. молодих учених. (м. Київ, 4 листоп. 2016 р.). Київ, 2016. С. 28–29.

⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 2004. 493 с.

⁷ Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 1, Т. 1. С. 41–45.

С. Цюцюра, О. Криворучко та М. Цюцюра стверджують, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації⁸. В. Вітлінський охарактеризовує дане поняття як міждисциплінарне та вважає, що це результат урахування та системного взаємозв'язку різних аспектів, що впливають на обґрунтування того чи іншого альтернативного варіанту із низки можливих: інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, правового, технічного тощо⁹. На нашу думку, більш повним є поняття, яке надають М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі.

Окрім цього, суттєвим є питання щодо проблем, які виникають при прийнятті управлінських рішень. Так, О. Ткаленко, А. Макаренко та О. Полоневич звертають увагу на складність реалізації цього процесу для сучасних управлінців. У зв'язку з тим, що наразі дедалі більшу роль відіграє інформація, то при прийнятті управлінських рішень виникає потреба врахування великої кількості економічних, політичних, соціальних та правових факторів. Це зі свого боку суттєво ускладнює процес вибору правильного варіанту рішення. Як правило, така діяльність у будь-якому разі пов'язана зі складнощами, які виникають в процесі збору актуальної, достовірної та повної інформації щодо питання питанню, яке необхідно вирішити спеціалістам. Стрімке збільшення обсягів інформації, яка надходить і переробляється, призводить до значних змін у способах та методах її аналізу і вимагає не тільки автоматизації процесу обробки і вивчення даних, але й інтелектуалізації інформаційних та організаційних процесів, побудови і впровадження ефективних методів та інтелектуальних технологій підтримки прийняття рішень¹⁰.

⁸ Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. № 9. С. 50–58.

⁹ Вітлінський В.В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2012. № 1. С. 97–118.

¹⁰ Ткаленко О.М., Макаренко А.О. Полоневич О.В. Інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2019. № 2(63). С. 53–59.

З огляду на важливість цього напрямку саме в юридичному менеджменті постає питання його результативності.

4. Роль штучного інтелекту в юридичному менеджменті

Для ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень юридичні фірми різних країн почали використовувати штучний інтелект.

Щороку у світі реєструються все нові патенти на запровадження та використання штучного інтелекту, зокрема, в сфері юридичного менеджменту. За даними німецької дослідницької компанії ITlytics станом на 2019 рік корпорація Microsoft мала вже 18 365 патентів, IBM – 15 046, південнокорейська Samsung – 11 243, американська компанія Qualcomm – 10 178, Google – 9536¹¹. Це яскраво демонструє швидке становлення технологій штучного інтелекту та їх доступність, зокрема в юридичній діяльності.

Слід зазначити, що науковці розглядають технології штучного інтелекту як комп'ютерні або кіберфізичні системи з антропоморфним (людиноподібним) «інтелектом», а також як науково-технічний напрям, в рамках якого ставляться і вирішуються завдання по апаратному та програмному моделюванню видів людської діяльності, які відносяться до інтелектуальних¹².

Перелік видів штучного інтелекту, які допомогли б збільшити ефективність юридичного менеджменту, зокрема, через застосування цієї технології їх керівниками – менеджерами, наразі не є вичерпним.

При цьому технології штучного інтелекту сприяють здійсненню головної складової юридичного менеджменту – процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Так, штучний інтелект здатен

¹¹ Пчелянський Д.П., Воїнова С.А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. *Automation of technological and business processes*. 2019. 11(3). С. 59–64.

¹² Теличко І.О., Теличко О.А., Чабаненко Ю.С. Перспективи використання технологій штучного інтелекту у правовому середовищі. *The process and dynamics of the scientific path: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference, Vol 1.* (м. Афіни, 26 лютого 2021 р.). Афіни, 2021. С. 85–87.

допомогти керівникові у прийнятті управлінських рішень або взагалі його замінити в деяких ситуаціях. О. Храпкін визначає найбільш відомі приклади використання систем штучного інтелекту в прийнятті рішень:

- системи автоматичного розпізнавання та протидії щодо кібервторгнень, які дозволяють співробітникам відділів технологій та служб інформаційної безпеки своєчасно реагувати на ситуації, що вимагають якомога швидшого розв'язання;
- системи прийняття рішень щодо узгодження-неузгодження рішень відносно, наприклад, надання фінансування;
- пошукові системи, що використовують штучний інтелект для контекстуального пошуку, а також пошуку за подібними запитами;
- системи безпеки (антивірусне програмне забезпечення), що приймають рішення відносно змісту файлів на основі їх поведінки в синтетичних умовах та самонавчаються на існуючому шкідливому програмному забезпеченні¹³.

На нашу думку, усі ці системи штучного інтелекту варто запровадити у сферу юридичного менеджменту, зокрема, системи надання правової допомоги та забезпечення безпеки, адже саме вони допомагають у закритті доступу до файлів, збереженні конфіденційності персональних даних клієнтів, а також запобігають кіберзагрозам та ліквідовують їх.

Окрім вищезазначених систем варто звернути увагу й на інструменти, які допомагають ефективно вести юридичну діяльність. Прикладом цього виступає запровадження штучного інтелекту в сфері юридичного менеджменту в зарубіжних країнах.

Так, Д. Керн визначає перелік потужних інструментів на основі штучного інтелекту, які юристи можуть використовувати, щоб ефективніше займатися юридичною справою та стати більш орієнтованими на клієнта. Одним з таких інструментів є аутсорсингова платформа Smith.ai, яка використовує «віртуального секретаря», щоб відповідати на дзвінки юристів та юридичних фірм. Вона та-

¹³ Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8–10 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–29.

кож має функції чат-бота та вміє реєструвати та перенаправляти дзвінки. Важливим є ще один інструмент – Gideon – чат-бот, який працює на основі штучного інтелекту, де характерною його особливістю є здатність відповідати на запитання потенційних клієнтів і ефективно кваліфікувати їх. Масштабним проектом є також платформа для юридичних досліджень Casetext – інструмент, який допомагає юристам швидко та легко знаходити справи своїх клієнтів. Крім того, Casetext аналізує прецеденти, щоб переконатися, що вони дійсно пов'язані зі справою, яка розглядається юридичною фірмою. Також існує спеціальний інструмент для здійснення перевірки інформації на наявність конкретних положень або змін у контрактах, який має назву Diligen¹⁴.

Слід вказати, що технологіями штучного інтелекту, які вже активно функціонують, є також сервіси Pefin і Wallet.ai, які, беручи до уваги економічні показники, будують індивідуальну фінансову систему, розраховуючи, скільки людина або організація може витратити або інвестувати¹⁵. Це зі свого боку демонструє нам процес прийняття та реалізації управлінських фінансових рішень, які також становлять невід'ємну частину сфери юридичного менеджменту.

Таким чином, усі ці інструменти забезпечують ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері юридичного менеджменту.

Доречно звернути увагу на досвід провідних країн світу, де штучний інтелект допомагає звести автоматизацію діяльності юридичної фірми до максимуму. Так, О. Радутний проаналізував конкретні приклади, коли керівники компаній передавали неважкі завдання технологіям штучного інтелекту, а працівники юридичних фірм могли витратити робочий час на більш складні задачі. Зокрема, від компанії JPMorgan на початку 2017 р. надійшло повідомлення про використання програмного забезпечення Contract Intelligence, яке за декілька секунд здатне здійснити аналіз юридичних докумен-

¹⁴ Kern, J. AI in Law: Transforming Legal Practice. URL: <https://www.clio.com/blog/lawyer-ai/#form2417> (дата звернення: 20.03.2022).

¹⁵ Охотнікова О.М., Корпачова С.В. Штучний інтелект у публічному адмініструванні земельних відносин: проблеми та перспективи. Часопис Київського університету права. 2021. №1. С. 132–135.

тів, що раніше вимагало 360 тис. годин робочого часу. Юридична фірма Baker & Hostetler оголосила, що приймає на роботу штучний інтелект ROSS для ведення справ про банкрутство, чим раніше опікувалися майже п'ятдесят юристів. Штучний інтелект ROSS, розроблений на когнітивному комп'ютері Watson компанії IBM та здатен цілодобово слідкувати за законодавством і правовою ситуацією, а також уміє читати і розуміти мову, висувати гіпотези, досліджувати, а потім генерувати відповіді з належними посиланнями та цитатами, навчається зі свого власного досвіду тощо¹⁶.

Варто зазначити, що останніми роками відбувається інтенсивне становлення і розвиток юридичного менеджменту в Україні, при цьому використовуються створені спеціальні інструменти, які допомагають здійснювати процес прийняття та реалізації управлінських рішень більш результативно. Зокрема, менеджерами юридичних фірм використовується платформа YouControl, яка перевіряє контрагентів та стежить за їх змінами. Цей інструмент допомагає уникати юридичних санкцій, репутаційних втрат, рейдерських захоплень, фінансових збитків та корупційних скандалів¹⁷.

При цьому запровадження штучного інтелекту в сферу юридичного менеджменту потребує врегулювання насамперед на законодавчому рівні, адже одного Розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні», прийнятого Кабінетом Міністрів України 2 грудня 2020 року, буде замало для його регламентації. Окрім того цей нормативно-правовий акт має допоміжний характер¹⁸. З огляду на це можна також стверджувати, що в сфері юридичного менеджменту відсутній організаційно-правовий механізм щодо технологій штучного інтелекту. Тому ми вважаємо, що необхідно здійснити певні зміни в цьому напрямі. А саме:

- по-перше, необхідно доповнити вміст Цивільного кодексу України розділом про штучний інтелект, в якому слід надати

¹⁶ Радутний О.Е. Юридична освіта та сфера надання правових послуг в контексті штучного інтелекту. Інформація і право. 2019. № 2(29). С. 40–54.

¹⁷ YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2022).

¹⁸ Охотнікова О.М., Корпачова С.В. Штучний інтелект у публічному адмініструванні земельних відносин: проблеми та перспективи. Часопис Київського університету права. 2021. №1. С. 132–135.

- визначення цього поняття, визначити статус, сферу застосування та функціонування¹⁹;
- по-друге, важливим кроком також буде прийняття Закону України «Про штучний інтелект»²⁰, в якому буде чітко визначений організаційно-правовий механізм запровадження штучного інтелекту в різні сфери економіки та юридичного менеджменту. На нашу думку, у відповідному проєкті Закону варто також передбачити розділ, присвячений етичним нормам використання штучного інтелекту. Його основою можуть стати розроблені Єврокомісією у 2019 році «Правила етики для благонадійного штучного інтелекту», де закріплено сім основних етичних принципів штучного інтелекту, а саме: прозорість, людське управління і нагляд, технічна надійність і безпека, конфіденційність та управління даними, різноманітність, справедливість і відсутність дискримінації, екологічне та соціальне благополуччя та підзвітність²¹. Ці принципи повинні в обов'язковому порядку братися до уваги керівниками юридичних фірм під час запровадження інтелектуальних технологій в юридичний менеджмент;
 - по-третє, ми також пропонуємо вітчизняним юридичним компаніям взяти до уваги та запровадити позитивний досвід провідних країн світу, які використовують такі інструменти штучного інтелекту як Smith.ai, Gideon, Diligen та Casetext;
 - по-четверте, потрібно зосереджувати увагу й на міжнародному векторі співпраці. Запозичення досвіду провідних європейських держав допоможе не лише удосконалити національну правову систему, а й зумовить залучення зовнішніх потоків інвестицій та відкриє доступ до широкої співпраці у сфері юридичного менеджменту²²;

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ethics guidelines for trustworthy AI. URL: from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (дата звернення: 26.03.2022).

²² Охотнікова О.М., Корпачова С.В. Штучний інтелект у публічному адмініструванні земельних відносин: проблеми та перспективи. Часопис Київського університету права. 2021. №1. С. 132–135.

- по-п'яте, так, як юридичні фірми, які використовують штучний інтелект у своїй діяльності, мають певні переваги перед тими, які не використовують сучасні інтелектуальні технології, то ми пропонуємо розроблену нами модель запровадження штучного інтелекту в сфері юридичного менеджменту, яка складається з наступних елементів:
 - можливість витратити менше часу на рутинну роботу та збільшувати кількість клієнтів, що забезпечить юридичній фірмі зростання прибутків;
 - здатність юристів отримувати миттєві відповіді на свої запити завдяки програмному забезпеченню e-discovery;
 - швидкий доступ до нормативно-правових актів органів державної влади і місцевого самоврядування та рішень українських судів та Європейського суду з прав людини;
 - наявність електронно впорядкованих юридичних файлів, що полегшує доступ до архіву справ юридичної фірми;
 - автоматизація документообігу, яка допомагає юридичним фірмам створювати документи за допомогою інтелектуальних шаблонів;
 - здатність за короткий виявити усі зміни в законодавстві;
 - позитивна репутація фірми, адже штучний інтелект допомагає заощаджувати час та витратити його на створення тісної взаємодії між юристом та клієнтом. Тобто, з'являється можливість стати надійним радником для своїх клієнтів, який завжди може надати юридичну допомогу.

Таким чином, ми вважаємо, що запропоновані нами зміни до законодавства та модель щодо вищезазначеної проблеми повинні сприяти наданню на високому рівні правової допомоги клієнтам юридичними фірмами, які використовують технології штучного інтелекту.

5. Висновки

На основі проведеного дослідження можна дійти висновку про те, що запровадження штучного інтелекту в процес прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері юридичного менеджменту

ту сприяє ефективності останнього. Але ми також визначили, що ця сфера потребує насамперед внесення певних змін у правовому полі, а саме шляхом доповнення вмісту Цивільного кодексу України розділом про штучний інтелект та прийняття Закону України «Про штучний інтелект». Також нами було розроблено модель запровадження штучного інтелекту в сфері юридичного менеджменту. Таким чином, запровадження всіх цих пропозицій дасть змогу ефективно здійснювати процес прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері юридичного менеджменту.

Література

- Шевченко Л.С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1. С. 19–24.
- Mitratech. URL: <https://mitratech.com/resource-hub/blog/legal-matter-management/> (дата звернення: 19.03.2022).
- Аронов Я., Француз А.Й. Сутність економічної культури юриста в Україні. *Українські перспективи у світовому розвитку*: Матеріали Наук.-практ. конф. молодих учених. (м. Київ, 4 листоп. 2016 р.). Київ, 2016. С. 28–29.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2004. 493 с.
- Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 1, Т. 1. С. 41–45.
- Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 50–58.
- Вітлінський В.В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 97–118.
- Ткаленко О.М., Макаренко А.О. Полоневич О.В. Інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2019. № 2(63). С. 53–59.

- Пчелянський Д.П., Воїнова С.А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. *Automation of technological and business processes*. 2019. 11(3). С. 59–64.
- Теличко І.О., Теличко О.А., Чабаненко Ю.С. Перспективи використання технологій штучного інтелекту у правовому середовищі. *The process and dynamics of the scientific path: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference, Vol 1.* (м. Афіни, 26 лютого 2021 р.). Афіни, 2021. С. 85–87.
- Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8–10 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–29.
- Kern, J. AI in Law: Transforming Legal Practice. URL: <https://www.clio.com/blog/lawyer-ai/#form2417> (дата звернення: 20.03.2022).
- Охотнікова О.М., Корпачова С.В. Штучний інтелект у публічному адмініструванні земельних відносин: проблеми та перспективи. *Часопис Київського університету права*. 2021. №1. С. 132–135.
- Радутний О.Е. Юридична освіта та сфера надання правових послуг в контексті штучного інтелекту. *Інформація і право*. 2019. № 2(29). С. 40–54.
- YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2022).
- Ethics guidelines for trustworthy AI. URL: from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (дата звернення: 26.03.2022).

References

- Shevchenko, L.S. (2018) Innovatsiini instrumenty yurydychnoho menedzhmentu [Innovative instruments of legal management]. *Pravo ta innovatsii*, 1 (21), 19–24. [in Ukrainian]
- Sait «Mitratesh». (2020, Aug. 13) What is Legal Matter Management? And Why it Matters to Legal Ops. Retrieved March, 19, 2022, from <https://mitratesh.com/resource-hub/blog/legal-matter-management/>.

- Aronov, Ya, Frantsuz A.I. (2016) Sutnist ekonomichnoi kultury yurys-ta v Ukraini [The essence of the economic culture of a lawyer in Ukraine]. *Ukrainski perspektyvy u svitovomu rozvytku : materialy Naukovo-praktychnoi konferentsii (Nov. 4, 2016, Kyiv)*. (pp. 28–29). Kyiv: Vyshchyi navchalnyi zaklad «Universytet ekonomiky ta prava «KROK». (In Ukrainian)
- Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (2004) *Osnovy menedzhmenta*. [Fundamentals of management]. Akademiya narodnogo hozyaystva. Moscow: Delo. [in Russian]
- Khrushch, N.A, Korpan, O.S., Zhelikhovska, M.V. (2010) Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Problems of making managerial decisions in the system of strategic management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, 1 (1), 41–45. [in Ukrainian]
- Tsiutsiura, S.V., Kryvoruchko, O.V., Tsiutsiura, M.I. (2012) Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen. [Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision making]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* (9), 50–58. [in Ukrainian]
- Vitlinskyi, V. V. (2012) Shtuchnyi intelekt u systemi pryiniattia upravlinskykh rishen [Artificial intelligence in the system of managerial decision making]. *Neiro-nechitki tekhnolohii modeliuвання v ekonomitsi*, 1, 97–118. [in Ukrainian]
- Tkalenko, O.M., Makarenko, A.O. Polonevych, O.V. (2019) Intelektualni tekhnolohii ta systemy shtuchnoho intelektu dlia pidtrymky pryiniattia rishen [Intellectual technologies and systems of artificial intelligence to support decision-making]. *Elekomunikatsiini ta informatsiini tekhnolohii*, 2(63), 53–59. [in Ukrainian]
- Pchelianskyi, D.P., Voinova, S.A. (2019) Shtuchnyi intelekt: perspektyvy ta tendentsii rozvytku [Artificial intelligence: prospects and trends]. *Automation of technological and business processes*, Vol. 1, Issue 3, 59–64. [in Ukrainian]
- Telychko, I.O., Telychko, O.A., Chabanenko, Yu. S. (2021) Perspektyvy vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u pravovomu sere-dovyschi [Prospects of use artificial intelligence technologies in legal environment]. *The process and dynamics of the scientific path:*

- collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Feb. 26, 2021, Athens). (Vol. 1, pp. 85–87). Athens, Hellenic: European Scientific Platform. (In Ukrainian)
- Khrapkin, O.M. (2021) Vykorystannia system shtuchnoho intelektu dlia pryiniattia upravlin'skykh rishen [Using artificial intelligence systems for management decisions]. *Biznes, osvita i nauka: vektory spivpratsi: materialy III Mizhnarodnoho naukovo-praktychnoho forumu* (Apr. 8–10, 2021, Kyiv). (pp. 28–29). Kyiv: Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia», Interservis. (In Ukrainian)
- Kern, J. (2021) AI in Law: Transforming Legal Practice. Retrieved March, 20, 2022, from <https://www.clio.com/blog/lawyer-ai/#form2417>.
- Okhotnikova, O.M., Korpachova, S.V. (2021) Shtuchnyi intelekt u publichnomu administruvanni zemelnykh vidnosyn: problemy ta perspektyvy [Artificial intelligence in public administration of land relations: problems and prospects]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 1, 132–135. [in Ukrainian]
- Radutnyi, O.E. (2019) Yurydychna osvita ta sfera nadannia pravovykh posluh v konteksti shtuchnoho intelektu [Legal education and the provision of legal services in the context of artificial intelligence]. *Informatsiia i pravo*, 2(29), 40–54. [in Ukrainian]
- YouControl. (2014) Retrieved March, 20, 2022, from <https://youcontrol.com.ua/>. [in Ukrainian]
- Ethics guidelines for trustworthy AI. (2019, Apr. 8) Retrieved March, 26, 2022, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>.

Анотація

У науковій статті на основі праць вітчизняних вчених, дослідників та сучасного національного і міжнародного законодавства висвітлюються актуальні питання запровадження штучного інтелекту в процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Автори наголошують на існуванні різних поглядів науковців щодо визначення поняття юридичного менеджменту, а також ними вказано його співвідношення з поняттям менеджменту юридичної фірми. Окрім цього, аналізується бачення різних вчених щодо

визначення поняття прийняття управлінських рішень в юридичному менеджменті. З'ясовується, чому ця складова вищезазначеної сфери є такою важливою та потребує детального дослідження науковими діячами.

До того ж автори поданого дослідження пояснюють, що являють собою технології штучного інтелекту та на скільки широко вони використовуються у провідних країнах світу, зокрема, і в Україні. Визначаються найбільш відомі приклади використання таких інтелектуальних систем в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Також аналізується досвід зарубіжних країн щодо використання штучного інтелекту у веденні юридичної діяльності та з'ясовується, які конкретно інструменти на основі вищезгаданої інтелектуальної системи використовуються для результативної правової допомоги клієнтам в цих країнах. Авторами наукової статті також досліджується наявність таких інструментів здійснення юридичної діяльності в Україні.

Також у статті проводиться ґрунтовний аналіз українського законодавства, а саме аналізуються нормативно-правові акти, які регулюють запровадження штучного інтелекту в різні сфери економіки, зокрема, і в юридичний менеджмент. До того ж автори наукової статті пропонують доповнити Цивільний кодекс України розділом про штучний інтелект, який допоміг би ефективно впроваджувати відповідну інтелектуальну систему, а також представляють ще один новий законодавчий акт, а саме Закон України «Про штучний інтелект», який б також став елементом здійснення правового регулювання в цій сфері. При цьому пояснюються переваги юридичних фірм, які використовують сучасні технології, перед тими компаніями, які цього не роблять. На основі поданого дослідження автори також описують розроблену ними модель запровадження штучного інтелекту в сферу юридичного менеджменту, яка допоможе ефективно здійснювати процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Так, у статті наголошується на важливості запровадження описаних змін до законодавства та запропонованої авторами моделі.

Ключові слова: інтелектуальні системи, менеджмент юридичної практики, юридична фірма, управлінське рішення, юрист

Artificial Intelligence in the Process of Making and Implementing Management Decisions in the Field of Legal Management

Summary

The scientific article, based on the works of domestic scientists, researchers and modern legislation, highlights current issues of the introduction of artificial

intelligence in the process of making and implementing management decisions. The authors emphasize the existence of different views of scholars on the definition of the concept of legal management, its relationship with the concept of law practice management. The vision of various scholars to define the concept of managerial decision-making is also analyzed. Find out why this component of the above area is so important and significant.

In addition, the authors of the study explain what are the technologies of artificial intelligence and how widely they are used in leading countries. The most famous examples of the use of such intelligent systems in decision making are identified. The experience of foreign countries on the use of artificial intelligence in the process of legal activity is analyzed. Find out what specific tools are used to provide effective legal assistance to clients in these countries. The authors also study the existence of such tools for legal activity in Ukraine.

The scientific article also provides a thorough analysis of Ukrainian legislation. The normative legal acts regulating the introduction of artificial intelligence in various spheres of the economy, in particular, in legal management, are analyzed. The authors of the article also propose a specific addition to the Civil Code of Ukraine, which would help to effectively implement artificial intelligence. Another new piece of legislation to regulate this issue was also presented. This explains the advantages of law firms that use modern technology over those that do not. Based on this, the authors also describe their model of introducing artificial intelligence in the field of legal management. Thus, the article emphasizes the importance of introducing the described changes to the legislation and the model proposed by them.

Keywords: intelligent systems, law practice management, law firm, management solution, lawyer

Olena Okhotnikova – Ph.D in Law, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Fundamental and Private Law Disciplines, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University; elena-probono@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-3363>.

Viktoriiia Dorosh – Student, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University; d.vika2222@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2319-9732>.