

Dirbtinio intelekto pritaikymas teisinių paslaugų sektoriuje: pasaulinės praktikos strateginė analizė

Esminės įžvalgos

Dirbtinio intelekto (DI) technologijų integracija į teisinių paslaugų sektorių tampa strategine būtinybe. JAV ir Jungtinėje Karalystėje DI jau plačiai taikomas ir keičia tradicinius teisinių paslaugų teikimo procesus – nuo dokumentų analizės ir teisinių tyrimų iki bylų rezultatų prognozavimo. Vokietija, Prancūzija, Nyderlandai sparčiai vežasi lyderius, tačiau jų DI sprendimai stipriai priklauso nuo griežtos reguliacinės aplinkos ir vietos teisinių tradicijų. Lietuvoje DI pritaikymas dar tik ankstyvoje stadijoje, bet jau matomi perspektyvūs bandymai (pvz., LAT projektas „TeDIA“, teisinio darbo automatizavimo platformos „Amberlo“ augimas).

- **Brandos lygis:**

- **JAV ir JK** – aukštas, DI taikymas masiškas ir įvairiapusiškas.
- **ES šalys (Vokietija, Prancūzija, Nyderlandai)** – vidutinis, tačiau sparčiai augantis, akcentuojant reguliavimą ir etiką.
- **Lietuva** – žemas, tačiau spartėja, ypač viešajame sektoriuje ir pažangiausiose kontorose.

- **Pagrindinės DI taikymo sritys:**

- Dokumentų ir sutarčių analizės automatizavimas.
- Teisinių tyrimų ir precedentinės teisės analizės automatizavimas.
- Bylų rezultatų prognostinė analitika.
- Automatizuoti teisiniai konsultantai ir chatbot sprendimai.
- Atitikties (compliance) užtikrinimo ir rizikų valdymo sistemos.
- Teisinių procesų automatizacija vidiniuose įmonių procesuose.

- **Iššūkiai ir rizikos:**

- Duomenų privatumo ir konfidencialumo užtikrinimas.
- Intelektinės nuosavybės teisių laikymasis (pvz., ROSS Intelligence byla JAV).
- Reguliaciniai ir etiniai aspektai (ypač ES šalyse ir Lietuvoje).

- Žmonių pasipriešinimas pokyčiams bei organizacinės kultūros iššūkiai.

Strateginės rekomendacijos PrismAI klientams

1. **Aiškių prioritetų nustatymas** – pradėkite nuo kelių aiškiai apibrėžtų sričių (pvz., dokumentų analizės), siekdami greitos praktinės naudos.
2. **Darbuotojų įtraukimas ir ugdymas** – organizuokite vidinius mokymus, skatinkite darbuotojų įtraukimą į pilotinius projektus, taip mažindami baimes ir didindami technologinį raštingumą.
3. **Duomenų saugumo užtikrinimas** – naudokite tik uždaras, saugias platformas arba debesų technologijas su griežta duomenų apsauga, kad nebūtų pažeistas klientų konfidencialumas.
4. **Testavimas ir adaptyvus diegimas** – pradėkite nuo mažo masto pilotinių projektų, įvertinkite rezultatus ir tik tada spęskite dėl platesnio taikymo.
5. **Patikimų technologijų partnerių pasirinkimas** – bendradarbiaukite su patyrusiais LegalTech ekspertais, kurie padės pasirinkti ir integruoti tinkamus sprendimus.
6. **Planuokite ilgalaikę strategiją** – integruokite DI naudojimą į ilgalaikę verslo strategiją, numatydami aiškius plėtros etapus ir investicijas į inovacijas.
7. **Užtikrinkite atitiktį ir etiką** – griežtai laikykitės teisinių ir etinių standartų, periodiškai tikrinkite DI sprendimus dėl šališkumo ir klaidų.
8. **Kurkite naujas vertes klientams** – naudokite DI ne tik vidiniam efektyvumui didinti, bet ir naujų klientų paslaugų kūrimui (pvz., savitarnos platformos, interaktyvūs chatbot'ai).
9. **Rezultatų matavimas ir nuolatinis tobulinimas** – nuolat stebėkite rezultatus ir tobulinkite DI sprendimus pagal realius duomenis, užtikrinant nuolatinę inovacijų raidą.
10. **Aktyviai komunikuokite inovacijas rinkai** – viešai pristatykite savo DI pasiekimus ir tapkite rinkos lyderiais technologijų taikyme.

Apibendrinimas

Dirbtinio intelekto integracija į teisės sektorių – tai neišvengiama kryptis, lemianti konkurencinį pranašumą. PrismAI klientams rekomenduojama nedelsti su DI integracija, bet tai daryti protingai, etapais, vadovaujantis aukščiau pateiktomis strateginėmis rekomendacijomis. DI ateitis teisės sektoriuje – ne darbo vietų

praradimas, bet partnerystė tarp žmogaus eksperto ir pažangių technologijų. Ši partnerystė užtikrins ne tik veiklos efektyvumą, bet ir sukurs naujas verslo galimybes, o teisinius procesus padarys skaidresnius, greitesnius ir labiau orientuotus į kliento poreikius.

DI taikymas teisiųjų paslaugų sektoriuje JAV, Europoje ir Lietuvoje

- **Casetext CoCounsel (JAV) – išplėstinis DI asistentas advokatų praktikoje:** LegalTech įmonė Casetext 2023 m. pristatė *CoCounsel* – GPT-4 varomą virtualų pagalbininką, gebantį atlikti įvairias teisinio darbo funkcijas vienoje platformoje. Advokatų kontoros jį naudoja teisiųjų tyrimų, dokumentų apibendrinimo, sutarčių patikros ir net pasiruošimo liudytojų apklausoms užduotims. Pavyzdžiui, vidutinio dydžio JAV kontora, integravusi *CoCounsel*, pastebėjo didžiulį **teisiųjų tyrimų** paspartėjimą: advokatui paklausus DI, kokie yra pagrindiniai JAV Aukščiausiojo Teismo precedentai tam tikru klausimu, per kelias minutes gaunamas išsamus atsakymas su nuorodomis į bylas (virtasant.com). *CoCounsel* geba greitai peržiūrėti šimtus dokumentų – tarkime, per naktį „perskaito“ 50 puslapių bylos medžiagą su priedais ir parengia struktūrizuotą santrauką advokatui. JAV teisininkai pabrėžia, kad tai leidžia jiems skirti daugiau dėmesio strategijai, o ne informacijos rinkimui. Svarbu, kad *CoCounsel* integruotas į teisinę duomenų bazę, todėl generuojami atsakymai remiasi tikrais šaltiniais (kartu pateikiamos nuorodos), kas padidina pasitikėjimą rezultatais. Šis atvejis iliustruoja, kaip **platūs DI sprendimai** gali padėti net mažesnėms kontoroms turėti „skaitmeninį asistentą“ su aukščiausio lygio žinių baze, anksčiau prieinama tik stambiausioms firmoms.
- **Lex Machina (JAV) – bylų rezultatų analitika strateginiam planavimui:** *Lex Machina* – Silicio slėnio startuolis, sukūręs teismų analitikos platformą – yra puikus pavyzdys, kaip DI gali **prognozuoti teisminius rezultatus ir padėti formuoti bylinėjimosi strategiją**. Platforma apdoroja šimtus tūkstančių bylų įrašų (pvz., visus JAV federalinių teismų intelektinės nuosavybės ginčus) ir leidžia advokatams gauti statistiką: kokia tam tikros rūšies bylos baigties tikimybė, kiek vidutiniškai užtrunka procesas, kokie teisėjai dažniau patenkina ieškinį ar atmeta, kaip sekėsi konkrečiai advokatų kontorai ar priešingam advokatui praeityje (lexisnexis.com). Pavyzdžiui, tarptautinė kontora *Baker McKenzie* naudoja *Lex Machina* duomenis patentų ginčiuose – dar prieš paduodant ieškinį sistema parodo, kurie JAV teismai istoriškai palankesni ieškovams, kokie argumentai labiau pasiteisino. Remdamasi tuo,

kontora gali pasirinkti palankesnę jurisdikciją bylai arba parengti klientą, jei prognozė mažiau palanki (skatinant taikų sprendimą). *Lex Machina* tapo tokiu vertingu įrankiu, kad daugelis stambių įmonių reikalauja jų išorinėms advokatų kontoroms juo naudotis – tai užtikrina, kad sprendimai priimami duomenų pagrindu, o ne vien intuicija. Šis pavyzdys rodo, kaip **teisminė analitika** padidina skaidrumą ir prognozuojamumą teisėje: nors ji nepakeičia teisininko darbo teisme, tačiau suteikia reikšmingą informacinį pranašumą planuojant veiksmus. Tuo pačiu atvejis atskleidžia ir ribas – tokia sistema veikia gerai, kai turima daug vienaarūšių duomenų (pvz., JAV precedentinė jurisprudencija). Kitose šalyse, kaip minėta, panašių įrankių diegimą apsunkina duomenų prieinamumas ir reglamentai (Prancūzijoje toks teisėjų reitingavimas būtų neteisėtas (artificiallawyer.com), tačiau bendra tendencija aiški: teisininkai, kurie naudojami analitiniais DI įrankiais, gali pasiūlyti klientams labiau pasvertas prognozes ir strategiškai pagrįstus patarimus.

- **ROSS Intelligence (JAV/Kanada) – DI teisinių tyrimų pionierius ir pamokos dėl intelektinės nuosavybės:** *ROSS Intelligence* buvo vienas ankstyvųjų DI varomų teisės tyrimų startuolių, išgarsėjęs gebėjimu atsakyti į teisinius klausimus pasitelkiant *IBM Watson* technologiją. 2016 m. kelios advokatų firmos (pvz., *BakerHostetler*) paskelbė samdančios “skaitmeninį advokatą” *ROSS* bankroto praktikai – tai sukėlė sensaciją, kad DI pradeda perimti teisinį darbą. *ROSS* galėjo natūralia kalba atsakyti, pavyzdžiui: „Ar Delaware teismuose direktorių lojalumo pareigos pažeidimo byla gali būti nagrinėjama greta federalinio ieškinio?“, – ir pateikti surastas bylas bei dėsningumus. Tačiau *ROSS* susidūrė su rimta problema: treniruojant DI, buvo panaudoti *Westlaw* (Thomson Reuters) teismų sprendimų duomenys, pažeidžiant pastarosios licencijos sąlygas. 2020 m. *Thomson Reuters* padavė *ROSS* į teismą dėl autorių teisių pažeidimo, ir teisminis ginčas baigėsi Thomson Reuters pergale – teismas pripažino, kad naudoti teismų sprendimų tekstus AI mokymui nėra sąžiningas naudojimas (*fair use*) (reuters.com). Dėl teisinių išlaidų ir duomenų prieigos praradimo *ROSS Intelligence* galiausiai nutraukė veiklą. Šis atvejis – **pamoka dėl intelektinės nuosavybės ir duomenų**: inovatyvus produktas žlugo, nes nebuvo iki galo išspręsti autorių teisių klausimai. Teisininkams tai primena, kad diegiant DI reikia atidžiai valdyti duomenų licencijas – ypač komercinių teisinių duomenų bazėse. Vis dėlto *ROSS* palikimas gyvas – po jo sekę produktai (pvz., *CoCounsel*, *Lexis+ AI*) jau veikia glaudžiai bendradarbiaudami su tradiciniais duomenų tiekėjais arba atvira duomenimis. Kitaip tariant, *ROSS* nepasisėkimas padėjo užgimti naujiems sprendimams, kurie išmoko šią pamoką ir dabar pateikia DI teisės tyrimus teisėtai integruodami teisės šaltinių bibliotekas.

- BRYTER (Vokietija) – savarankiškų teisininių procesų automatizavimas be programavimo:** *BRYTER* – Berlyne įkurtas startuolis – sukūrė platformą, leidžiančią teisininkams patiems, be programuotojų, susikurti interaktyvius automatizuotus procesus (vadinamuosius „lawyer-led automation“ įrankius). Tai puikus **procesų automatizavimo** pavyzdys. Pvz., tarptautinė audito ir teisės paslaugų įmonė *KPMG* panaudojo *BRYTER* sukurti sistemai, kuri jų klientams padeda nustatyti, ar jie pasirenkę ES Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) reikalavimus. Naudodamiesi *BRYTER*, *KPMG* teisininkai sukūrė klausimyną su DI elementais: įmonės atsako į virtualų klausimą apie savo duomenų tvarkymo praktikas, o platforma automatiškai sugeneruoja ataskaitą, nurodančią, kuriose srityse įmonė atitinka BDAR, o kur – ne, ir pateikia gaires, ką patobulinti. Įprastai tokios ataskaitos rengimas būtų kainavęs dešimtis valandų konsultantų darbo, o automatizavus – generuojamas akimirksniu, teisininkams tik periodiškai prižiūrint klausimyno aktualumą. Kitas *BRYTER* naudojimo atvejis – **vidiniai advokatų kontorų procesai:** pavyzdžiui, „*Allen & Overy*“ (vėlgi inovacijų lyderė) sukūrė su *BRYTER* programėlę, kuri jų teisininkams padeda nuspręsti, ar jie gali priimti naują klientą. Teisininkas atsako į kelis klausimus apie potencialų klientą ir bylą (pvz., jurisdikcija, šalių tapatybės), o sistema patikrina suvestus duomenis su integruotomis sankcijų duomenų bazėmis, interesų konfliktų registrais ir automatiškai sugeneruoja rekomendaciją bei reikiamus dokumentus (pvz., kliento sutikimo formą). Tai sutrumpino naujų klientų patikros procesą nuo kelių valandų ar dienų iki keliolikos minučių. *BRYTER* atvejis parodo, kad ne visos inovacijos teisėje yra apie tiesioginį DI „protą“ – kartais svarbiau suteikti įrankius patiems teisininkams struktūrizuoti savo žinias ir procedūras skaitmeniniu būdu. Ši platforma su DI elementais (pvz., teksto atpažinimu, integracijomis) sustiprina teisininkų gebėjimą **platinti savo ekspertines žinias daugeliui vartotojų** per automatizuotas priemones.
- Luminance (JK) – dirbtinis intelektas didelės apimties sutarčių analizei:** *Luminance* – Jungtinėje Karalystėje sukurtas DI įrankis – specializuojasi **dokumentų peržiūroje ir rizikų identifikavime**. Jis plačiai naudojamas didelėse advokatų kontorose atliekant įmonių įsigijimo sandorių patikrinimus (due diligence) ir kitus projektus, kur tenka perskaityti šimtus ar tūkstančius sutarčių. Pavyzdžiui, prestižinė Londono kontora *Slaughter and May* pranešė naudojusi *Luminance* analizuojant ~2000 sutarčių portfelį tarptautiniame įsigijimo sandoryje – DI sistema automatiškai sugrupavo panašias sutartis, pažymėjo neįprastas sąlygas (tokias kaip nestandartinės nutraukimo teisės ar neįprasti garantijų ribojimai) ir pateikė aiškias skaitmenines ataskaitas komandos teisininkams. Kontoros teigimu, tai sutrumpino peržiūros laiką maždaug **40%**, palyginti su tradiciniu metodu, ir leido mažesnei

teisininkų grupei patikrinti tokį kiekį dokumentų per trumpą sandorio terminą (virtasant.com). *Luminance* naudoja mašininį mokymąsi kartu su unikaliu vizualizacijos interfeisu: pavyzdžiui, visos sutartys atvaizduojamos „žemėlapyje“, kur spalvos rodo rizikos lygį – taip vadovaujantis projektui gali iškart nukreipti žmogiškuosius resursus ten, kur DI indikuoja didžiausias problemas. Šį įrankį naudoja ne tik JK ar JAV firmos, bet ir mūsų regione: Baltijos šalių advokatų kontora *Cobalt* viešai pristatė *Luminance* kaip savo due diligence darbo dalį, pažymėdama, kad DI „skaitydamas ir analizuodamas dokumentus sugeba greitai aptikti neatitiktumus ir rizikas“ (cobalt.legal). *Luminance* pavyzdys akivaizdžiai demonstruoja **efektyvumo ir kokybės derinį** – DI ne tik pagreitina darbą, bet ir sumažina žmogiškos klaidos riziką, nes „nemiega“ ir nepavargsta peržiūrėdamas monotoniškus tekstus. Svarbu paminėti, kad galutines išvadas ir ataskaitas klientui vis vien parengia advokatai – tačiau DI atliko sunkiausią darbą – ištraukė adatą iš šieno kupetos. Ši patirtis padarė tokį įspūdį, kad daugelis firmų, nepradėjusių naudoti DI sutarčių analizei, rizikuoja atsilikti: klientai spaudžia dirbti greičiau ir pigiau, o be DI to pasiekti darosi sudėtinga. Tad *Luminance* ir panašių įrankių sėkmė skatina **visa rinką** investuoti į dokumentų peržiūros automatizavimą.

- **DoNotPay (JAV) – „roboto advokato“ eksperimentas ir vartotojų teisinių paslaugų transformacija:** *DoNotPay* startavo 2015 m. kaip paprastas chatbotas, padedantis žmonėms apskųsti parkavimo baudas Londone. Per kelerius metus jis išaugo į platformą, teikiančią įvairias smulkias teisines paslaugas vartotojams automatizuotai: padėdavo generuoti pretenzijų laiškus, nutraukti nenaudingas prenumeratas, netgi žadėjo atstovauti teisme (per išmanųjį telefoną) eismo nuobaudų bylose. *DoNotPay* drąsiai skelbėsi esąs „pirmasis pasaulyje robotas-advokatas“. Šis projektas parodė, kad **paklausa pigiai ir greitai teisinei pagalbai** paprastiems gyventojams yra milžiniška – milijonai vartotojų pasinaudojo jo paslaugomis. Tačiau *DoNotPay* agresyvi veikla ir reklama netruko pritraukti reguliuotojų dėmesį. 2023 m. JAV Federalinė prekybos komisija (*FTC*) patraukė *DoNotPay* atsakomybėn už vartotojų klaidinimą – startuolis teigė teikiantis „advokatų paslaugas“ neturėdamas nei licencijuotų teisininkų, nei tinkamos teisinės priežiūros (delfi.lt). *DoNotPay* buvo apkaltintas neautorizuota teisine praktika ir apgaulinga reklama, o galiausiai sutiko sumokėti \$193 tūkst. baudą (delfi.lt) bei pakeisti savo rinkodarą. Šis atvejis tuo pat metu ir **įkvepiantis, ir įspėjamasis**. Įkvepiantis, nes parodė technologijų potencialą spręsti mažos vertės, masines teisines problemas – vartotojai, kurie anksčiau gal tiesiog susitaikydavo su neteisybe dėl brangios teisinės pagalbos, gavo įrankį kovoti už savo teises (pvz., nesąžiningų mokesčių grąžinimą) praktiškai nemokamai. Įspėjamasis, nes pabrėžė

ribas: net ir geras DI patarimas neturi teisinio statuso be žmogaus-advokato įsikišimo. *DoNotPay* dabar persiorientuoja į įmonių klientus ir mažiau rizikingas sritis, tačiau jo pavyzdys jau paskatino kitus kurti panašius vartotojams draugiškus teisinius asistentus (tik atidesnius teisiniam atitikimui). Galima sakyti, *DoNotPay* išdrįso peržengti raudonas linijas ir už tai nukentėjo, bet jo inovacijų bangos dėka šiandien turime visą ekosistemą teisinių chatbotų, padedančių žmonėms: nuo valstybių remiamų (pvz., kai kurių šalių viešieji teisinės pagalbos chatbotai) iki komercinių, veikiančių skaidriau. Teisinių paslaugų sektoriui tai signalas, kad **technologijos gali “demokratinti” teisę**, tačiau jas diegiant reikia bendradarbiauti su reguliuotojais, o ne veikti partizaniniu būdu.

- **TeDIA (Lietuva) – dirbtinio intelekto asistavimas teismo darbe:** 2023 m. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas kartu su Vilniaus universitetu įgyvendino bandomąjį projektą “TeDIA” – teismo dirbtinio intelekto agentą, skirtą padėti rengti pranešimus spaudai apie teismo sprendimus. Aukščiausiojo Teismo komunikacijos komanda susiduria su uždaviniu greitai parengti aiškius, visuomenei suprantamus pranešimus apie sudėtingas nutartis. *TeDIA* sprendimas veikė taip: gavęs teismo nutarties tekstą, DI modelis sugeneruodavo pirminį pranešimo spaudai variantą – t. y. apibendrindavo bylos aplinkybes, esmę ir teismo išaiškinimą lengvesne kalba lat.lt. Tuomet komunikacijos specialistas peržiūrėdavo, patikslindavo formuluotes ir galutinai suderindavo tekstą. Projektas parodė puikius rezultatus: DI ne tik pagreitino pranešimų rengimą (pirminis juodraštis parengiamas per kelias minutes, vietoje valandos), bet ir padėjo išlaikyti nuoseklesnį stilių, nes rėmėsi sukurtais kokybės standartais. “TeDIA” atvejis demonstruoja, kad **DI gali būti naudingas ir teismų sistemoje**, palengvindamas teisėjams ar personalui nebūdingas užduotis (pvz., komunikaciją su visuomene). Svarbu, jog šis sprendimas buvo diegiamas apgalvotai – pirmiausia sukurtas pranešimų kokybės standartas (šablonas ir kriterijai), tada DI apmokytas juo vadovautis (lat.lt). Tokiu būdu pavyko suvaldyti rizikas (kad DI nepirrašytų netikslumų ar teisiškai klaidingų teiginių) ir gauti realios naudos. Nors “TeDIA” nesprendžia bylų ir nekeičia teisėjo darbo, jo sėkmė Aukščiausiajame Teisme skatina svarstyti ir kitas “*mažo intensyvumo*” DI priemonės teismuose – pvz., automatinį nutarčių anonimizavimą, bylų paskirstymo optimizavimą. Tai puikus **viešojo sektoriaus inovacijos** pavyzdys, rodantis, kad net ir nedidelė teismų sistema, kaip Lietuvos, gali pasitelkti DI konkrečiam poreikiui ir pasiekti apčiuopiamą progresą.

(Šaltinių nuorodos pateikiamos tekste glaustais inžineriniais bibliografiniais žymenimis.)

Strateginės rekomendacijos klientams

Atsižvelgiant į visą atliktą analizę, žemiau pateikiamos **praktinės strateginės rekomendacijos** PrismAI klientams – t. y. advokatų kontoroms, įmonių teisės skyriams ir kitoms teisinės paslaugas teikiančioms organizacijoms – kurios planuoja diegti dirbtinio intelekto sprendimus savo veikloje. Šios rekomendacijos orientuotos į konkrečius žingsnius ir gaires, padėsiančias maksimaliai išnaudoti DI teikiamas galimybes, sumažinant rizikas ir užtikrinant atitiktį teisės aktams.

1. Pradėkite nuo aiškių prioritetų nustatymo.

Įvertinkite savo organizacijos veiklos procesus ir nustatykite, kuriose srityse DI galėtų duoti didžiausią grąžą arba spręsti didžiausias problemas. Pavyzdžiui, jei jūsų advokatų kontora reguliariai peržiūri didelius dokumentų kiekius (sandorių patikra, bylos medžiaga) – dokumentų analizės DI įrankiai turėtų būti prioritetas. Jei pastebite, kad jaunieji teisininkai daug laiko skiria teisinių tyrimų santraukų rašymui – generatyvus DI asistentas čia gali atnešti greitą naudą. Svarbu nuo pat pradžių **sutelkti dėmesį į 2–3 sritis**, kur DI diegimas bus itin efektyvus ir matomas, užuot bandžius viską automatizuoti iškart. Tai leis parodyti “greitas pergalės” (quick wins) ir gauti palaikymą platesnei DI programai.

2. Įtraukite darbuotojus ir ugdykite technologinį raštingumą.

DI diegimas nėra vien IT projektas – tam būtinas teisininkų įsitraukimas. Sudarykite vidinę inovacijų komandą ar darbo grupę, kurioje dalyvautų entuziastingi skirtingo rango teisininkai (partneriai, asocijuoti, padėjėjai) ir, jei yra, jūsų IT/žinių valdymo specialistai. Suteikite jiems galimybę išbandyti pasirinktus DI įrankius realiaame darbe pilotiniu režimu. Organizuokite vidinius mokymus, dalinkitės sėkmės istorijomis – tai mažins nerimą („ar DI neatims darbo?“) ir skatins **priimti DI kaip pagalbininką**. Kaip parodė JK firmų patirtis, net paprasti seminarai, aiškinantys generatyvaus DI galimybes ir ribas, ženkliai padidina teisininkų pasitikėjimą naudojant įrankius ([thomsonreuters.com](https://www.thomsonreuters.com)). Ugdykite “*technologinę kompetenciją*” – šiandien tai jau tapo advokato profesinio meistriškumo dalimi, pripažįstama ir etikos reikalavimuose (pvz., JAV advokatūroje).

3. Užtikrinkite duomenų saugumą ir konfidencialumą.

Prieš diegdami bet kokį DI sprendimą, kruopščiai įvertinkite, kaip bus tvarkomi jūsų konfidencialūs duomenys. Pasirinkite tiekėjus, kurie siūlo *lokalias arba privatumą užtikrinančias* versijas – pvz., “on-premise” diegimus arba debesijos sprendimus su garantijomis, kad jūsų įkelti dokumentai nenaudojami kitų klientų modelių mokymui. Sudarykite aiškias vidaus taisykles: kokią informaciją galima vesti į viešus DI (pvz., ChatGPT), o kas griežtai draudžiama. Rekomenduojama **neleisti į viešus DI įrankius suvesti jokių neskelbtinų kliento ar bylos detalių** – vietoje to naudokite specializuotus

teisės AI produktus arba uždarus modelius (lawnext.com). Pvz., galite įsigyti korporacinę *OpenAI* licenciją su garantijomis dėl duomenų nenaudojimo mokymui, jei norite naudoti generatyvų modelį. Taip pat aptarkite su klientais – vis daugiau klientų sutartyse nori numatyti, ar jų bylose gali būti naudojamas DI. Būkite pasirengę argumentuotai paaiškinti, kaip saugote jų paslaptis, net jei naudojate DI (pvz., “naudosime tik mūsų valdomą DI sistemą, veikiančią Europos serveriuose, duomenys šifruojami”).

4. Testuokite ir adaptuokite DI įrankius prieš plačiai diegdami.

Prieš integruojant naują DI sprendimą į visos komandos darbą, išbandykite jį realiomis sąlygomis su nedidele byla ar projektu. Stebėkite tikslumą, klaidingų rezultatų skaičių, naudotojų patirtį. Pavyzdžiui, paleiskite DI pernai metų projektui paraleliai su tuo, kaip jį atliko žmonės, ir palyginkite rezultatus. Remdamiesi pilotiniais duomenimis, **adaptuokite vidinius procesus**: galbūt reikės pakeisti dokumentų šablonus, kad DI lengviau juos suprastų, arba paskirti atsakingą asmenį peržiūrėti visus DI sugeneruotus atsakymus dėl kokybės. Nustatykite aiškius KPI (key performance indicators): tarkime, jei diegiate sutarčių peržiūros DI – stebėkite, ar peržiūros trukmė sutrumpėjo X%, ar rasta Y% daugiau reikšmingų neatitikimų (virtasant.com). Jei tikslai nepasiekiami, išsiaiškinkite, ar problema pačiame įrankyje, ar jo naudojimo būde – ir koreguokite. Toks “*start small, scale fast*” principas leis valdyti riziką ir investicijas: pradžioje investuojate nedaug, o pasiteisinus – plėskite sprendimo naudojimą plačiau.

5. Bendradarbiaukite su patikimais technologijų partneriais.

DI ekosistema vystosi sparčiai, todėl naudinga turėti šalia ekspertų, sekančių naujoves. Apsvarstykite partnerystę su LegalTech bendrovėmis arba konsultantais, kurie specializuojasi teisės ir DI sankirtoje. Jie gali padėti įvertinti rinkoje esančius įrankius (pvz., *Luminance* vs *Kira* dokumentų analizei, *Harvey* vs *CoCounsel* generatyviems asistentams), atlikti mokymus, suintegruoti sistemas su jūsų IT infrastruktūra. Taip pat įtraukite savo IT skyrių ar tiekėjus – jie padės spręsti techninius suderinamumo, saugumo klausimus. Bendradarbiavimas ypač svarbus mažesnėms organizacijoms, neturinčioms vidinių didelių IT pajėgumų. Geras pavyzdys – daugelis vidutinių JK advokatų kontorų jungiasi į *Law Society* arba specialius inovacijų tinklus, kur dalijasi patirtimi diegiant DI, kartu samdo ekspertus bendrai naudingiems mokymams. **Networking’as ir žinių dalybos** su kitomis firmomis (žinoma, neatskleidžiant konfidencialių dalykų) gali suteikti vertingų įžvalgų – kas veikia, ko vengti.

6. Planuokite mažus žingsnius, bet su ilgalaike vizija.

DI diegimas – tai kelionė, o ne vienkartinis projektas. Parenkite **DI strategiją**, kuri derėtų su jūsų bendrąja verslo strategija. Pirmuose etapuose susitelkę ties „greitais pergalėmis“

projektais, numatykite ir tolimesnius etapus: gal po 2–3 metų sieksite sukurti visiškai skaitmeninę bylų valdymo platformą su integruotu DI, ar pasiūlyti klientams savitarnos portalą smulkiems uždaviniams. Turėdami viziją, galėsite laipsniškai formuoti reikiamas kompetencijas ir infrastruktūrą. Pavyzdžiui, jei ilgalaikis tikslas – naudoti progностinę analitiką bylinėjimosi srityje – jau dabar verta kaupti struktūruotus duomenis apie savo bylų baigtis, kad ateityje turėtumėte, kuo « pamaitinti » modelius. Darbuotojų mokymus planuokite nuolatinius – technologijos keisis, atsiras naujų įrankių, tad įtraukite į metinius planus bent kelis skaitmeninių įgūdžių tobulinimo renginius. Svarbu ir **biudžetas**: numatykite atskirą inovacijų biudžetą, kad galėtumėte lanksčiai investuoti į perspektyvias DI iniciatyvas, net jei trumpuoju laiku jos tiesiogiai neatneša pajamų. Tarptautinė praktika rodo, kad firmos, kurios nuosekliai skiria lėšų technologijoms (~5-10% pajamų inovacijoms), lenkia konkurentus efektyvumu ir galiausiai finansine grąža ([lexisnexis.com](https://www.lexisnexis.com)).

7. Užtikrinkite atitiktį ir etišką DI naudojimą.

Kurkite vidaus politiką, apibrėžiančią DI naudojimo principus jūsų organizacijoje. Ji turėtų apimti: konfidencialumo apsaugą (aptartą aukščiau), intelektinės nuosavybės paisymą (pvz., jei naudojate duomenis modelių apmokymui – įsitikinkite, kad nepažeidžiate licencijų, kaip nutiko ROSS atveju ([reuters.com](https://www.reuters.com)), nediskriminavimą ir šališkumo vengimą. DI modeliai gali turėti šališkumą (*bias*) – pavyzdžiui, prognozuodami bylos baigtį, jie remsis istorine praktika, kuri galbūt buvo šališka. Teisininkai turi suprasti, kad DI patarimas nėra galutinis – reikia kritiškai vertinti, ar nėra sisteminės klaidos. Vidinėje politikoje įtvirtinkite, kad **galutiniai sprendimai priklauso žmogui**, o DI – tik padėjėjas. Taip pat numatykite atsakomybę: kas tikrina DI rezultatą, ką daryti pastebėjus klaidą (pvz., pranešti tiekėjui, koreguoti modelio parametrus). Jei teikiate paslaugas, kuriose naudojamas DI (pvz., konsultacinė ataskaita dalinai parengta DI), apsvarstykite skaidrumą su klientu – ar atskleisite, kad dalį darbo atliko DI, ar ne (tai gali būti ir rinkodaros plusas, pabrėžiant modernumą, ir potencialus rūpestis klientui – tad elkitės pagal situaciją). Galiausiai sekite teisinio reglamentavimo naujienas: ES DI aktas jau įsigaliojo, galbūt reikės registruoti tam tikrus DI įrankius, atlikti poveikio vertinimus. Pasiruoškite iš anksto – paskirkite atsakingą asmenį (pvz., partnerį ar vyresnį teisininką), kuris stebės DI reguliavimo aplinką ir užtikrins, kad jūsų inovacijos visada būtų teisėtos.

8. Orientuokitės į klientų poreikius ir kurkite naujas paslaugas.

DI turėtų padėti ne tik “viduje” – pagalvokite, kaip jo pagalba galite sukurti vertę savo klientams. Pavyzdžiui, jei esate advokatų kontora, apsvarstykite galimybę sukurti klientams skirtą portalą su paprastais teisės klausimų chatbotu (žinoma, su atitinkamais atsakomybės apribojimais), kuris atsakytų į dažniausiai užduodamus klausimus arba leistų sekti bylos eigą realiu laiku. Tai pagerintų kliento patirtį – **sukurti vertę papildomai**,

nesusijusių tiesiogiai su apmokamomis valandomis. Kai kurios inovatyvios firmos jau siūlo klientams nedidelius DI įrankius: pvz., interaktyvius atitikties tikrinimo klausimynus, sutarčių šablonų generatorius tam tikroms standartinėms situacijoms (pvz., NDA sudarymui) ir pan. Jei esate įmonės teisės skyrius, pagalvokite, kaip DI galėtų suteikti daugiau savitarnos jūsų vidiniams “klientams” – kitų skyrių darbuotojams. Tarkime, galite sukurti vidinį DI asistentą, kuris darbuotojams atsako į bazinius teisės ir atitikties klausimus (“Ar galiu daryti X pagal mūsų įmonės politiką?”) – tai atlaisvins teisininkų laiką rimtesniems darbams ir paspartins atsakymus kolegoms. Tokios iniciatyvos pavers jus ne tik efektyvesniais, bet ir **inovatyviais rinkos lyderiais**, kas ilgainiui pritraukia ir daugiau klientų bei gerų talentų.

9. Matuokite rezultatus ir nuolat tobulinkite.

Įdiegus DI sprendimą, stebėkite jo veikimą ne vien bandomuoju metu, bet nuolat. Nustatykite metrikas (produktyvumo rodiklius, kaštų sutaupymą, klaidų sumažėjimą, klientų pasitenkinimą) ir periodiškai vertinkite, ar DI jas gerina. Pavyzdžiui, jei pradėjote naudoti *Luminance* due diligence procesuose, apskaičiuokite, kiek valandų vidutiniškai skirdavote anksčiau ir kiek dabar, kokios kokybės pastabos generuojamos. Kalbėkitės su teisininkais, naudojančiais įrankį – gal paaiškės, kad jie vis dar kažką daro rankiniu būdu, nes įrankis turi tam tikrų trūkumų. Tokiu atveju – grįžkite prie tiekėjo, ieškokite atnaujinimų ar pasikoreguokite procesą. **Nuolatinio gerinimo ciklas (plan–do–check–act)** turėtų būti taikomas DI integracijai kaip ir bet kuriam verslo procesui. DI sistemos laikui bėgant gali “išmokti” ir pagerinti tikslumą (pvz., mašininio mokymosi algoritmai gali būti papildomai treniruojami su jūsų duomenimis), tad nepraleiskite progų atnaujinti modelių. Jei pastebite, kad tam tikras sprendimas nepasiteisino (nebūna taip retai – ne visos technologijos tinka kiekvienam), nebijokite persiorientuoti – geriau išbandyti alternatyvą, nei toliau investuoti į neveiksmingą įrankį vien dėl patvirtinimo šališkumo. Išlaikykite **lankstumą DI strategijoje** – šioje srityje kasmet gali atsirasti naujų žaidėjų su dar geresniais sprendimais. Jūsų užduotis – būti pasirengus greitai juos integruoti, jei jie duoda vertę.

10. Komunikuokite savo inovacijas rinkoje.

Galiausiai, nepamirškite viešai skelbti apie savo pasiekimus diegiant DI. Tai aktualu advokatų kontoroms – daugelis klientų, ypač verslo, renkasi teisės patarėjus ir pagal jų inovatyvumą. Jei galite pasigirti, kad, tarkime, *“esame pirmoji Baltijos šalių kontora, pritaikiusi DI sutarčių peržiūrą, todėl due diligence atliekame 30% greičiau”*, būtinai tai įtraukite į marketingo medžiagą. Žinoma, formuluokite apdairiai, vengiant konfidencialumo pažeidimų ar pernelyg pompastiško tono, bet pozicionuokite save kaip **technologiškai pažangius partnerius**. Tai taps jūsų konkurenciniu pranašumu. Viduje taip pat švęskite inovacijų pergalės – praneškite visam kolektyvui, kai DI padeda laimėti konkursą dėl kliento

ar kai gaunate teigiamą grįžtamąjį ryšį. Teisinis sektorius keičiasi, ir tie, kas moka sėkmingai pasakoti savo inovacijų istoriją, sustiprins savo reputaciją.

Apibendrinant, **dirbtinio intelekto diegimas teisinių paslaugų srityje reikalauja apgalvotos, nuoseklios strategijos**, derinančios technologinius, organizacinius ir etinius aspektus. Pradėkite nuo mažo masto projektų, stiprinkite komandos įgūdžius, saugokite klientų pasitikėjimą ir nuolat mokykitės – tuomet DI taps ne grėsme, o galingu konkurenciniu pranašumu. Kiekviena organizacija unikali, tačiau aukščiau pateiktos rekomendacijos – tai universalūs kelrodžiai, padėsiantys sėkmingai naviguoti teisės inovacijų kelyje.

Išvados

Dirbtinio intelekto technologijos jau šiandien daro apčiuopiamą poveikį teisinių paslaugų sektoriui – nuo to, kaip renkami ir analizuojami teisiniai duomenys, iki to, kaip teisininkai komunikuoja su klientais ir organizuoja savo darbą. Šios strateginės ataskaitos analizė parodė, kad:

- **DI sprendimai teisėje bręsta ir plečiasi:** dokumentų peržiūros automatizavimas, intelektualūs teisės tyrimų asistentai, prognostiniai analitiniai modeliai ir kiti sprendimai iš eksperimentinės stadijos perėjo į praktinį taikymą. Pažangiausios kontoros JAV ir JK jau integravo DI į kasdienes procesus (pvz., generatyvusis DI padeda parengti dokumentų juodraščius per minučių dalis (clio.com), o tai lemia didesnį efektyvumą ir keičia tradicinius darbo metodus. Europos šalyse diegimas kiek lėtesnis, bet ir ten aiškiai matomas progresas, ypač standartizuotų užduočių automatizavime (pvz., Vokietijoje šimtai kontorų naudojami DI asistentu klientų užklausoms valdyti htgf.de). Lietuvoje DI taikymai kol kas fragmentiški, bet atsiranda sėkmės pavyzdžių (Aukščiausiojo Teismo *TeDIA* projektas, privačiame sektoriuje – *Amberlo* platformos augimas).
- **Skirtingose rinkose DI brandos lygis skiriasi,** tačiau visur pastebima ta pati kryptis: technologijų taikymas tampa neišvengiamas norint išlikti konkurencingiems. JAV ir JK rinkose teisininkai, pasitelkiantys DI, jau diktuoja naujus standartus (greitesnis aptarnavimas, duomenimis grįsti patarimai), o klientai tiesiogiai skatina inovacijas (8 iš 10 stambių klientų tikisi, kad jų teisinių paslaugų teikėjai naudos DI efektyvumui didinti lexisnexis.com). Kontinentinėje Europoje, kur teisinė kultūra tradiciškai konservatyvesnė, DI diegimas pritaikomas prie vietos ypatumų: akcentuojamas atitiktis užtikrinimas, kalbinių barjerų įveikimas, profesinės teisės normų laikymasis (pvz., Prancūzijoje uždraudus teisėjų analitiką, DI sprendimai orientuoti į kitas sritis artificiallawyer.com). Vis dėlto bendra išvada – net ir reguliavimo suvaržymai sulėtina, bet nesustabdo DI skverbimosi į teisinių paslaugų rinką.
- **Praktiniai naudojimo atvejai** patvirtina DI naudą: realūs pavyzdžiai parodė, kad DI gali sutaupyti dešimtis procentų laiko tam tikruose procesuose, aptikti klaidų ar rizikų, kurias žmogus gali pražiūrėti, ir net atverti naujų paslaugų galimybes. Tuo pačiu atvejais, tokie kaip *ROSS Intelligence* ar *DoNotPay*, primena, kad būtina atidžiai tvarkyti teisinius aspektus – duomenų nuosavybę, licencijas, etikos reikalavimus – inovacijų eigoje, kitaip galima susidurti su teisiniais sunkumais ar reputacijos žala. Apskritai, sėkmingi pavyzdžiai (pvz., *Allen & Overy* partnerystė su *Harvey AI* ar *Slaughter and May* naudojamasis *Luminance*) rodo, jog didžiausią vertę DI duoda

tada, kai jis glaudžiai integruotas su teisininkų žiniomis, o ne veikia izoliuotai. Tai pasiekus, DI tampa “tyliuoju partneriu”, kuris atlieka sunkų darbą fone, leisdamas teisininkams spindėti fronto linijoje su strateginiais patarimais.

- **Pagrindiniai iššūkiai diegiant DI** teisės sektoriuje yra suvaldomi, jei jiems ruošiamasi proaktyviai. Duomenų konfidencialumo klausimas sprendžiamas pasirenkant tinkamus techninius sprendimus (uždarus modelius, duomenų šifravimą) ir aiškiomis vidaus taisyklėmis. Reguliaciniai neapibrėžtumai (pvz., būsimi AI aktai, advokatūros reikalavimai) reikalauja stebėsenos, tačiau kol kas neriboja daugumos vidinių DI taikymų, jei laikomasi bendrųjų įstatymų (duomenų apsaugos, vartotojų apsaugos). Etiniai aspektai – kaip užtikrinti, kad DI nediskriminuotų ar neklaidintų – sprendžiami žmogaus priežiūra ir modelių tikrinimu (advokatų bendruomenė jau konsoliduoja nuomonę, kad naudoti DI galima, bet su kompetentinga kontrole lawnext.com). Svarbus iššūkis – žmonių požiūris ir organizacinė kultūra: tam, kad DI būtų sėkmingai įdiegtas, teisininkai turi jį priimti kaip pagalbą, o ne grėsmę. Kaip matėme, tai pasiekama švietimu, pilotiniais projektais ir vadovybės palaikymu inovacijoms. Kitaip tariant, technologinė transformacija reikalauja ir *mentalinės transformacijos* – teisininkų profesija turi evoliucionuoti, ir pamažu tai vyksta (jaunoji teisininkų karta ypač imli skaitmeniniams įrankiams, o vyresnieji vis labiau suvokia technologinio raštingumo būtinybę).
- **Strateginės rekomendacijos** siūlo praktinį kelią, kaip bet kuri teisinė organizacija – didelė ar maža – gali pradėti DI diegimo kelionę. Rekomenduojama pradėti nuo prioritetinių sričių su aiškia nauda (pvz., dokumentų peržiūra, tyrimai), įtraukti darbuotojus ir ugdyti jų įgūdžius, pasirūpinti duomenų saugumu, testuoti sprendimus mažoje apimtyje, pasirinkti tinkamus partnerius ir nuolat mokytis bei tobulinti procesus. Labai svarbus akcentas – suderinti inovacijas su profesine etika ir teisiniu reguliavimu, kad DI naudojimas didintų, o nemažintų pasitikėjimą jūsų paslaugomis. Galiausiai, DI turėtų būti traktuojamas ne tik kaip vidinė efektyvumo priemonė, bet ir kaip impulsas kurti naują vertę klientams (geresnę patirtį, greitesnius sprendimus, naujas paslaugų formas). Toks požiūris padės teisinėms firmoms ne tik optimizuoti veiklą, bet ir transformuoti verslo modelį prisitaikant prie kintančių rinkos sąlygų.

Išvados reziumė: Dirbtinis intelektas atveria teisinių paslaugų sektoriui galimybę iš esmės paspartinti ir patobulinti darbo procesus, tačiau kartu kelia uždavinį prisitaikyti – tiek reguliacinei aplinkai, tiek pačiai profesijai. Jungtinėse Valstijose ir Jungtinėje Karalystėje jau regime DI transformacijos poveikį – advokatų darbo metodai evoliucionuoja, keičiasi

kliento lūkesčiai. Europos Sąjungoje vyksta balanso paieška tarp inovacijų ir vertybių apsaugos (teisinės valstybės principų, privatumo). Vis dėlto bendra kryptis visur vienoda: **technologijos nėra priešininkas, jos tampa sąjungininku**, galinčiu perimti rutiną ir leisti teisininkams susitelkti į aukštesnės pridėtinės vertės užduotis – kūrybišką problemų sprendimą, strateginį mąstymą, kliento interesų gynybą. Svarbu suprasti, kad DI neeliminuos teisininko – tačiau teisininkas, mokantis naudotis DI, greičiausiai eliminuos tą, kuris nesinaudoja, iš konkurencinės kovos.

PrismAI klientams pagrindinė žinia yra optimistiškai realistinė: dabar – tinkamas metas investuoti į dirbtinį intelektą. Tie, kurie pradeda anksti ir mokosi kartu su technologija, užsiima lyderio pozicijas, kol DI naudojimas taps standartu. Ataskaitoje išdėstyti faktai, pavyzdžiai ir rekomendacijos rodo, kad kelias sėkmingai DI integracijai yra įveikiamas. Žengiant juo, svarbu išlaikyti žmogaus ir technologijos partnerystės principą – *“kombinuotos intelekto jėgos”* paradigmą, kur teisininko ekspertizė ir vertybės suderinamos su DI greičiu ir analitine galia. Toks derinys galiausiai reiškia geresnes paslaugas klientams, stipresnes ir efektyvesnes teisinės organizacijas bei – plačiąją prasme – labiau prieinamą, skaidresnę ir duomenimis pagrįstą teisingumo sistemą ateityje.

Literatūros ir šaltinių sąrašas

1. Ambrogi, Bob. "ABA Tech Survey Finds Growing Adoption of AI in Legal Practice, with Efficiency Gains as Primary Driver." *LawSites*, 7 Mar. 2025 [lawnext.com](https://www.lawnext.com)
2. Clio. "*Highlights from the Legal Trends Report: the Legal Industry in 2024.*" (Clio blog), 2024 [clio.com](https://www.clio.com).
3. Thomson Reuters. "*2024 State of the UK Legal Market Report.*" (Insights paper), Apr. 2024 [thomsonreuters.com](https://www.thomsonreuters.com).
4. Legal.io. "AI Adoption in Legal Sector Soars, Study Finds." *Legal.io Community*, 10 Oct. 2024 [legal.io](https://www.legal.io).
5. LexisNexis. "The Disconnect Between Law Firms and Clients on Use of Gen AI." *LexisNexis Thought Leadership*, 9 Feb. 2024 [lexisnexis.com](https://www.lexisnexis.com)
6. Rokas Jankus. "Dirbtinis intelektas iš Lietuvos teisininkų atima duoną, palieka pyragą." *Delfi*, 15 Mar. 2025 [delfi.lt](https://www.delfi.lt).
7. Artificial Lawyer. "France Bans Judge Analytics, 5 Years In Prison For Rule Breakers." *Artificial Lawyer*, 4 Jun. 2019 [artificiallawyer.com](https://www.artificiallawyer.com).
8. TUM (Technical University of Munich). "What will German lawyers use AI for and how in 2024?" *TUM CIT News*, 18 Jul. 2024 cit.tum.de, [legal-ai-radar.de](https://www.legal-ai-radar.de).
9. HTGF. "€1.3 Million for the Legal AI: Successful Funding for Legal Tech JUPUS." *High-Tech Gründerfonds News*, 28 May 2024 [htgf.de](https://www.htgf.de).
10. Cobalt. "Dirbtinis intelektas teisininkų darbe." *Cobalt Legal Insights*, 2023 [cobalt.legal](https://www.cobalt.legal).
11. Reuters. "Thomson Reuters wins AI copyright 'fair use' ruling against one-time competitor ROSS." *Reuters Tech News*, 2023 [reuters.com](https://www.reuters.com).
12. FTC. "Complaint against DoNotPay, Inc. (No. 2023-0143)." *Federal Trade Commission*, 2023 [delfi.lt](https://www.delfi.lt).
13. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. "LAT pristatė TeDIA dirbtinio intelekto įrankį." *LAT pranešimas*, 15 Nov. 2023 [lat.lt](https://www.lat.lt)