

УДК 352:353+330.131

**Тетяна ДРОБАХІНА**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна),  
e-mail: drobakhina@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2443-6357

**Бібліографічний опис статті:** Дробахіна, Т. (2023). Креативні коворкінги як інструмент формування урбаністичного портрету регіону та джерело «пулу талантів». *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 65–72, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-10>

## КРЕАТИВНІ КОВОРКІНГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УРБАНІСТИЧНОГО ПОРТРЕТУ РЕГІОНУ ТА ДЖЕРЕЛО «ПУЛУ ТАЛАНТІВ»

Однією із сталих компонент розвитку регіону є наявність індивідуальних спеціалістів та груп спеціалістів, які називають «талантами». І статті досліджено модель коворкінгів як осередків «пулу талантів», що веде до отримання більш високих результатів діяльності, народження ідей та колаборації активної територіальної спільноти у проєктах та концентрації талантів у регіональних центрах. Таким чином, необхідно розглянути та проаналізувати коворкінг, як бізнес-модель креативних індустрій, що виступає «магнітом» для талантів на регіональному рівні та інструментом формування урбаністичного портрету регіону; проаналізувати види та напрями діяльності існуючих коворкінгів, розглянути способи залучення та утримання талантів у коворкінг та цінність такої моделі для регіонального розвитку. Контекстуалізовано коворкінг-простори як (локальні) центри концентрації таланту шляхом вивчення того, як вони зазвичай будують свою ідентичність. Здійснено аналіз існуючої моделі коворкінгів, проведено огляд основних типізацій коворкінгів у 5 країнах та запропоновано структуру підходу до управління талантами у моделі «коворкінг» на регіональному рівні. Досліджено управлінські практики та методи посередництва, виконано подальший аналіз механізмів залучення та утримання талантів, що загалом використовуються в коворкінг-середовищах, які можна започаткувати та примітити для сфери публічного управління. Висновки дослідження свідчать, що, полегшуючи взаємодію та співпрацю між своїми резидентами, коворкінг-простори надають підтримку бізнесу протягом всього життєвого циклу взаємодії з талантами та ідентифікують себе як місцеві акселератори підприємства на локальному рівні, а також джерела формування урбаністичного портрету регіону.

**Ключові слова:** публічне управління, регіональний розвиток, місцевий розвиток, креативні індустрії, урбаністичний портрет регіону, коворкінг, пул талантів, людський капітал, бренд ідентичність.

**Tetiana DROBAKHINA**

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine), e-mail: drobakhina@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2443-6357

**To cite this article:** Drobakhina, T. (2023). Kreatyvni kovorkinhy yak instrument formuvannia urbanistychnogo portretu rehionu ta dzherelo "pulu talantiv". [Creative coworkings as the instruments of regional urban portrait development and sources of talent pools]. *Public Administration and Local Government*, (3), 65–72. doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-10>

## CREATIVE COWORKINGS AS THE INSTRUMENTS OF REGIONAL URBAN PORTRAIT DEVELOPMENT AND SOURCES OF TALENT POOLS

One of the consistent components of regional development is the presence of individual specialists and groups of professionals known as talents. This study explores the coworking model as hubs for talent pools, leading to higher work outcomes, the generation of ideas, and collaboration within the active community in work projects, concentrating talents in regional hubs. Thus, it is necessary to consider and analyze coworking as a business model for creative industries, acting as a "magnet" for talents at the regional level and as an instrument for shaping the urban portrait of the region. The study analyzes the types and directions of existing coworking activities, examines methods of attracting and retaining talents in coworking, and assesses the value of such a model for regional development. The contextualization of coworking spaces as (local) talent concentration centers is achieved by studying how they typically construct their identity. As a result of the study, an analysis of the existing coworking model was conducted, an overview of the main typologies of coworking in 5 countries was provided, and a structure for talent management in the coworking model at the regional level was proposed.

The study investigated managerial practices and mediation methods, conducting further analysis of talent attraction and retention mechanisms commonly used in coworking environments that can be initiated and applied in public management.

**Key words:** *public administration, regional development, local development, creative industries, urban portrait of the region, coworking, talent pool, human capital, brand identity.*

**Актуальність.** Сучасні глобальні тенденції у розвитку діджиталізації трудових відносин відзначаються збільшенням популярності переходу з роботи вдома до використання коворкінгів. Коворкінги стають місцями концентрації талантів, а також креативними хабами, які прямо впливають на бажання «залишитись» в регіоні та місті. Пандемія спричинила високий рівень ізоляції та відсторонення і неохоту працювати в офісах, тож бажання власників повернути всіх на роботу в офіс стає складно реалізувати, в той час як компромісним варіантом може ставати гібридний формат роботи та коворкінг. Аналогічні тенденції, на які ще вплинула війна, спостерігаються і в Україні. За даними Google Maps, кількість офісних приміщень, які визначають коворкінг як свою спеціалізацію, в основних центрах фрілансу в Україні складає (дані до війни): Київ – 176; Харків – 33; Дніпро – 8; Одеса – 20; Львів – 33. У даному контексті коворкінги розглядаються як важливі об'єкти інфраструктури для віддаленої роботи на цифрових ринках праці. Можна припустити, що в умовах триваючого конфлікту з РФ та післявоєнного періоду популярність коворкінгів як робочих просторів для спеціалістів, місць концентрації талантів, народження нових бізнес моделей та створення колаборацій, буде продовжувати зростати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дві десятиліття принесли стрімкі зміни у телекомунікацій та розповсюдження віддаленої роботи, які все частіше стають новим стандартом серед будь-яких спеціалістів. (Golden 2009; Bentley et al. 2016; Golden and Gajendran 2019; Wang et al. 2020). В паралель, сучасні коворкінг-простори, повністю гнучкі та спрямовані на співпрацю, зазнали значного зростання популярності серед працівників, які шукали оптимальне офісне середовище, де вони могли б «працювати разом разом» (Spinuzzi 2012), шукаючи соціальну підтримку (Gerdenitsch et al. 2016) та відчуття колективу, взаємодіючи один з одним активно чи пасивно (Rus and Orel 2015; Grazian 2020). Завдяки зростаючому попиту, коворкінг-простори почали з'являтися як в міських, так і в сільських середовищах (Merkel 2015; Nakano 2020), очевидно, перетворюючи різні мікролокації в центри висококваліфікованих та самостійних працівників (Orel 2020; Grazian 2020; Mariotti et al. 2021; Migliore et al. 2021).

У 2017 році, American business magazine Inc. опублікувало дослідження, яке містило інформацію про зростаючий тренд: великі корпорації віді-

ляли всередині своїх офісів коворкінги, як осередки концентрації талантів. В результаті це впливало на зменшення зусиль рекрутерів на пошук нових кадрів. По-перше, тому що міленіали у відношенні 30% в США зазвичай обирають працювати у відкритих просторах та коворкінгах, та обирають таку модель як своє прийнятне робоче місце. Аналогічні цифри та тренди розповсюдилися і у Європі, з прогнозом на 2030 рік, що такі міленіали будуть складати 75% трудових кадрів у компаніях, з їхньою любов'ю до відкритості, активної взаємодії з досвідченими спеціалістами, які можуть безпосередньо в робочому процесі передавати їм свої знання та навички, а також допомагати будувати кар'єрний шлях (European Union 2020). Зростаючий тренд на визнання коворкінгів хабами, в яких зконцентровані високопрофесійні спеціалісти також стає помітним і зпосеред індустрій.

Jessica Miller-Merrell, одна з топ 50 Forbes соціаль медіа інфлюенсерок оголосила про свої інвестиції у розбудову коворкінгу, як проміжної стадії перед становленням пулу талантів, які можуть аутсорсити партнерські компанії (Miller-Merrell 2017), менеджер компанії Kisi, що постачає технологічні рішення, розробив драфт стратегічного фреймворку компаній-коворкінгів, який дозволить залучити найталановитіших резидентів до себе в коворкінг хаби. Серед рекомендацій вказана спроба залучити певні групи спеціалістів (розробники, архітектори, райтери тощо), з акцентом на сталий розвиток (тематичні простори для певних груп), інвестиції у привабливість та добробут (як унікальна конкурентна риса для виділення на висококонкурентному ринку). Однак, необхідно відмітити, що до таких хабів резиденти можуть залучатися за іншими критеріями, і не обов'язково вони будуть представляти собою найбільш розвинутих та талановитих. Тож, потрібно більш глибоке дослідження критеріїв, за якими таланти обирають коворкінги.

Поки індустрія коворкінгів претерпала великих змін, було проведено досить мало академічних досліджень для розуміння ролі людських талантів у розбудові коворкінгів. Оскільки коворкінги виникли, як реакція на глобальні економічні трансформації останніх двох десятиріч (Orel and Dvouletý, 2020), дві версії «гнучких» офісів набули найбільшої популярності. Дослідження показують, що як правило менші приміщення- коворкінги, частини яких належать різним власникам спрямовані на генерацію внутрішніх зв'язків, які народжуються між резидентами коворкінгів органічним шляхом (Bouncken

et al. 2018; Mayerhoffer 2020). В протилежності такої моделі, існують коворкінги-франшизи, які як правило більшого розміру, та розташовані в різних локаціях і навіть країнах (наприклад, мережа коворкінгів WeWork, Нідерланди, Велика Британія). В Україні вплив на імідж коворкінгу має також репутація та персональний бренд власника. Так, однією із найбільш затребуваних локацій є локація Creative States (Київ, Дніпро, Одеса, Харків, скоро Львів). Локації обираються шляхом аналізу місць концентрації талантів, франчайзі намагаються залучити у свої коворкінги спеціалістів різних напрямленостей (Hochberg 2016; Bandinelli та Gandini 2019). Ефективність кожного з підходів ще не досліджена достатньо. Також, коворкінгові простори є місцем своєрідної підтримки для їхніх користувачів, оскільки вони створюють надихаючу та підтримуючу атмосферу.

Однак, механізми публічного управління, які сприяють взаємодії та професійному обміну, а також є привабливими для платоспроможних резидентів заключати довгостроковий контракт наразі не є достатньо дослідженими. Також не знайшли до цього часу висвітлення у публікаціях вітчизняних дослідників як теоретико-методологічні, так методико-технологічні аспекти використання коворкінгів як бізнес-моделі креативних індустрій.

З огляду на зазначене, **метою статті** є вивчення публічноуправлінських аспектів коворкінгів як бізнес-моделі креативних індустрій, що виступає «магнітом» для талантів на регіональному рівні та інструментом формування урбаністичного портрету регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Останнє вказує на наявність прогалини в знаннях у галузі управління людськими ресурсами між управлінням (HRM) та заохоченням людей використовувати спільні робочі простори. По-перше, не зовсім зрозуміло, як сприймається людський талант в межах спільних робочих середовищ або як (і чому) навички людини відображаються для початку процесу рекрутингу. По-друге, важливо визнати фактори, які приваблюють кваліфікованих фахівців та групи до конкретного середовища, а також різниці між посередніми та непосредними механізмами, які використовуються для повернення цільової аудиторії. У цій статті досліджені управлінські практики та техніки посередництва на прикладі спільних робочих просторів у чотирьох країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), які привертають висококваліфікованих фахівців, вплітають їх у підтримуючі нетворки та оптимально примінують їх талант.

Аналіз наявних джерел показав, що існує прогалина в знаннях про те, як коворкінги можуть

служити каталізаторами для розвитку локалізованих підтримуючих спільнот, побудованих навколо талановитих осіб. Більше того, не відомо, чи і як організаційний простір та бренд ідентичність фактично служать для залучення конкретних талантів в певних контекстах. Розуміння таланту в контексті гнучких робочих середовищ та використання можливих механізмів для перетворення спільних робочих просторів у центри талантів залишаються маловивченими темами.

Для відповіді на поставлені питання було обрано 4 коворкінги з ряду країн. Дані аналізу занесені в табл.1. Як видно з табл. 1, більшість філіалів коворкінгів призначені для індивідуального використання, половина була розроблена в основному для груп користувачів, а меншість створена як майданчик для стартап-компаній. Згідно з таксономією сучасних коворкінгів, яку запропонували Orel та Bennis (2021), перший тип робочого простору спрямований на індивідуальних фахівців, які можуть вільно працювати з будь-якого місця. Коворкінги для груп головним чином націлені на корпоративні групи, які шукають робочий простір з обмеженою відкритістю та взаємодіють в основному на більш формальному рівні. Останній тип спрямований на підтримку успіху користувачів, які, в основному, представляють невеликі команди, бізнеси яких знаходяться на початкових етапах їхнього життєвого циклу.

Метою свідомого позиціонування коворкінгу на регіональному ринку талантів та уточнення вимог до резидентів є заповнення простору найбільш релевантними резидентами, які мають спільні цілі та інтереси, що впливатимуть на розвиток регіону. Такий підхід надає змогу локалізувати таланти у регіоні, утримуючи їх від релокації у інші регіони або поза межі країни.

На основі проведеного аналізу було запропоновано схему Циклу циркуляції талантів у коворкінг просторах, яка показує процес та кругообіг етапів циркуляції талантів при взаємодії з коворкінгом (рис. 1).



**Рис. 1. Цикл обертання талантів у коворкінгах**

Таблиця 1

## Типи коворкінг просторів на прикладі популярних коворкінг мереж Європи, Великобританії

Name of Coworking network/Country-city	WeWork/WeWork Labs	Impact Hub	TechHub	Anticafé
Великобританія-Лондон	Локації для стартаперів, резидентів новобудов, індивідуальних фахівців	Локація для підприємців та стартаперів, простір для формування нових бізнесів	Коворкінг для ІТ-фахівців, тематичні івенти та мітапи	Коворкінг для тих, хто поєднує розваги з роботою;
Польща-Варшава	Локації для груп та індивідуальних фахівців	-	-	-
Іспанія – Мадрид	Офіси за вимогою, груп-офіси, індивідуальні робочі місця на день, загальні простори типу опен-спейс	Коворкінг для індивідуальних спеціалістів, консультації для переходу бізнесу в бік сталого розвитку, фахові івенти	-	Коворкінг для тих, хто цінує мікс робочих активностей та розважальних; професія не має значення; нема професійних тематичних івентів
Бельгія-Брюссель	Індивідуальна робота, груп простори	Івенти для індивідуальних спеціалістів, Impact консультації, тренінги та програми, коворкінги	Коворкінг для ІТ-фахівців, тематичні івенти та мітапи	Коворкінг для тих, хто цінує мікс робочих активностей та розважальних; професія не має значення; нема професійних тематичних івентів
Швейцарія-Берн	-	Простір для індивідуальних фахівців, простір для стартапів, простір для малих бізнесів	-	-

З механізмами приваблення таланту як першою фазою зображають цикл управління людськими ресурсами, який також включає в себе відбір, розвиток та утримання талантів. Оскільки процес залучення талантів має циклічний характер, його найкраще розуміти як постійний процес, який поступово дозволяє простору максимізувати ефективність. Якщо простір досяг «критичної маси» талановитих резидентів, його оператори можуть стати більш конкретними в критеріях відбору потенційних нових членів. З іншого боку, вони також можуть почати виключати членів, які не відповідають, на основі постійного аналізу результатів, як це спостерігається у деяких випадках. Крім того, оскільки зусилля з розвитку та утримання таланту стають більш індивідуалізованими, брендова ідентичність підвищується, і зовнішній талант починає розглядати членство як щось, до чого їм варто прагнути. У суті, приваблення таланту починає жити своїм власним життям, і функціонування цих механізмів покращується з часом.

Беручи до уваги різні моделі коворкінгів та схему Циклу циркуляції талантів у коворкінг-

просторах, опишемо основні характеристики, підхарактеристики та похідні при розбудові регіональних коворкінгів (табл. 2).

**Висновки.** На основі проведеного аналізу було виявлено, що робочі простори типу «коворкінг» грають ключову роль у формуванні урбаністичного портрету регіону де значну роль відіграють бізнеси-представники креативних індустрій, до яких належать і коворкінги.

Таким чином, коворкінги виступають як центром залучення локальних талантів, так і магнітом для привернення уваги регіональної спільноти, що в результаті стає осередком концентрації талантів у регіоні та механізмом захисту території від інтелектуального та творчого занепаду.

Коворкінг простори є рушіями «позитивних соціальних змін», бо в них народжуються нові колаборації, нові проекти, вони є одночасно інструментом бізнесу, джерелом інвестицій та отримання прибутку. З розвитком коворкінгів відіграють ще більшу роль, впливаючи на пошук рішень у таких задачах як соціальна рівність, екологічний вплив, гендерна рівність тощо.

## Коворкінги як бізнес-модель креативних індустрій

Головні характеристики коворкінг-просторів	Підхарактеристики коворкінг-просторів	Що дає в результаті?
Спільнота однодумців	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Атмосфера/відчуття приналежності</li> <li>– Створення бізнес спільноти</li> <li>– Бренд як частина простору</li> <li>– Довгострокові стосунки</li> <li>– Застосування маркетинг інструментів для досягнення бізнес цілей</li> <li>– Об'єднання спеціалістів за спільними рисами/напрямами</li> </ul>	Бізнес-фокус. Ком'юніті фокус
Бренд айдентиті	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Простір, як частина великої ідеї</li> <li>– Приналежність фахівця до певного бренду</li> <li>– Вбудова коворкінгу в локальний бізнес ландшафт</li> </ul>	Створення доданої вартості
Організація простору	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Джерело для натхнення</li> <li>– Залучення індивідуалів та груп що обирають певний простір</li> <li>– Формування окремих команд</li> <li>– Обмін інформацією між резидентами/філіалами</li> </ul>	Бажання бути присутнім
Механізми залучення талантів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Публічний прояв</li> <li>– Організація заходів як засобу просування та популяризації коворкінгу</li> </ul>	Системний підхід. Перша селекція
Механізми відбору талантів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відбір за критеріями</li> <li>– Цінова політика</li> <li>– Ком'юніті, як регулююча функція відбору та формування</li> </ul>	Системний підхід. Селекція
Розвиток та утримання талантів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Менторинг/Коучинг</li> <li>– Інкубатори та акселератори, грантові програми з партнерами</li> <li>– Вивчення потреб резидентів</li> <li>– Управління очікуваннями резидентів</li> <li>– Викремлення додаткової внутрішньої одиниці для управління талантом</li> <li>– Івенти як засіб утримання та розвитку талантів</li> </ul>	Інструменти для управління потребами резидентів
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Івенти, як засіб розбудови спільноти</li> <li>– Механізми управління талантами</li> <li>– Спільнота, як саморегульований механізм управління талантами</li> </ul>	Розширення впливу. Нові бізнес моделі Розширення кола однодумців

Опосередкована роль коворкінгів полягає у стимуляції розвитку бізнесів резидентів, які є платниками податків у місцевий бюджет. Розбудова спільноти є ключовою у даній моделі і таким чином досягається позитивний вплив і на бізнес результати (концентрація зусиль талантів, обмін думками, «круглі столи», взаємодія між різними нішами тощо).

Для реалізації свого потенціалу як центрів талантів, спільні робочі простори конструюють і адаптують велику кількість механізмів залучення, відбору та утримання талантів. Докази вказують на те, що ці механізми різняться в кожному робочому просторі і загалом є час-

тиною стратегічного каркасу, який визначає позицію спільного робочого простору на місцевому ринку. Тим не менше, можна визначити деякі схожості між зазначеними механізмами, оскільки всі вони базуються на першочерговому визначенні таланту, визнанні сумісності процвітаючих резидентів та інвестуванні в створення значущих відносин між залученими користувачами. Напрямоком для подальших досліджень може слугувати стратегія розбудови бренд ідентичності коворкінгу на основі ресурсності регіону та аналізу складу населення. Також, кросс-секторальна робота з громадами на основі моделі коворкінгу.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Bandinelli C., Gandini A. Hubs vs Networks in the Creative Economy: Towards a 'Collaborative Individualism'. *Creative Hubs in Question*. Cham, 2019. P. 89–110. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9_5) (date of access: 27.11.2023).

2. Bianchi F., Casnici N., Squazzoni F. Solidarity as a byproduct of professional collaboration: Social support and trust in a coworking space. *Social Networks*. 2018. Vol. 54. P. 61–72. URL: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.12.002> (date of access: 27.11.2023).

3. Bouncken R. B., Görmar L. Entrepreneurial Orientation in Coworking-Spaces for Corporate Entrepreneurship and Venturing. *Multidisciplinary Business Review*. 2021. Vol. 14, no. 1. P. 84–94. URL: <https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.8> (date of access: 27.11.2023).
4. Brown J. Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*. 2017. Vol. 82. P. 112–126. URL: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006> (date of access: 27.11.2023).
5. Cabral V., Winden W. V. Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*. 2016. Vol. 7, № 4. P. 357. URL: <https://doi.org/10.1504/ijkbd.2016.080869> (date of access: 27.11.2023).
6. Castilho M., Quandt C. Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building. *Technology Innovation Management Review*. 2017. Vol. 7, № 12. P. 32–42. URL: <https://doi.org/10.22215/timreview/1126> (date of access: 27.11.2023).
7. Cnossen B., Bencherki N. The role of space in the emergence and endurance of organizing: How independent workers and material assemblages constitute organizations. *Human Relations*. 2018. Vol. 72, no. 6. P. 1057–1080. URL: <https://doi.org/10.1177/0018726718794265> (date of access: 27.11.2023).
8. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. 2018. Vol. 45, no. 2. P. 540–566. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206318757018> (date of access: 27.11.2023).
9. Di Risio A. What coworking spaces need to succeed in 2019. Access mode: <https://www.coworkingresources.org/blog/what-coworking-spaces-need-to-succeed>. (date of access: 27.11.2023).
10. Dirani K. M., Nafukho F. M. Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*. 2018. Vol. 20, no. 4. P. 383–388. URL: <https://doi.org/10.1177/1523422318803362> (date of access: 27.11.2023).
11. European Union (2020) Workforce generation changes. Access mode: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030_en). (date of access 24.10.2023).
12. Garrett L. E., Spreitzer G. M., Bacevice P. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Academy of Management Proceedings*. 2014. Vol. 2014, № 1. P. 14004. URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.139> (date of access: 27.11.2023).
13. Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals / C. Gerdenitsch et al. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581> (date of access: 27.11.2023).
14. Hassan S. Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2012. Vol. 15, № 3. P. 383–422. URL: <https://doi.org/10.1108/ijotb-15-03-2012-b002> (date of access: 27.11.2023).
15. Katonáné Kovács J., Zoltán E. S. Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation – Case Studies from Hungary. *European Countryside*. 2017. Vol. 9, № 3. P. 473–485. URL: <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0028> (date of access: 27.11.2023).
16. Lowell V. L., Morris J. Leading Changes to Professional Training in the Multigenerational Office: *Generational Attitudes and Preferences toward Learning and Technology*. *Performance Improvement Quarterly*. 2019. Vol. 32, № 2. P. 111–135. URL: <https://doi.org/10.1002/piq.21290> (date of access: 27.11.2023).
17. Schuster J. M. Ephemera, Temporary Urbanism, and Imaging. *Imaging the City*. New York, 2021. P. 361–396. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429335211-17> (date of access: 27.11.2023).
18. Migliore A., Ceinar I. M., Tagliaro C. Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces. *Human Resource Management*. Cham, 2021. P. 3–24. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_1) (date of access: 27.11.2023).
19. Orel M, Alonso Almeida MDM. The ambience of collaboration in coworking environments. *J Corp Real Estate*. 2019;21(4): 273–289. doi: 10.1108/JCRE-12-2018-0050.
20. Oxford Economics (2012) Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. Access mode: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf> (date of access 26.11.2023).
21. Ribeiro J., Machado C. Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance Through a Portuguese Multinational Organization. *Management and Industrial Engineering*. Cham, 2017. P. 115–141. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8_6) (date of access: 27.11.2023).
22. Spinuzzi C. Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*. 2012. Vol. 26, № 4. P. 399–441. URL: <https://doi.org/10.1177/1050651912444070> (date of access: 27.11.2023).
23. Tarry A. Introduction. *Coaching with Careers and AI in Mind*. 2018. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429451553-1> (date of access: 27.11.2023).

## REFERENCES:

1. Bandinelli, C., & Gandini, A. (2019). Hubs vs Networks in the Creative Economy: Towards a 'Collaborative Individualism'. *У Creative Hubs in Question* (с. 89–110). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9_5)
2. Bianchi, F., Casnici, N., & Squazzoni, F. (2018). Solidarity as a byproduct of professional collaboration: Social support and trust in a coworking space. *Social Networks*, 54, 61–72. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2017.12.002>
3. Bouncken, R. B., & Görmar, L. (2021). Entrepreneurial Orientation in Coworking-Spaces for Corporate Entrepreneurship and Venturing. *Multidisciplinary Business Review*, 14(1), 84–94. <https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.8>
4. Brown, J. (2017). Curating the "Third Place"? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 112–126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>
5. Cabral, V., & Winden, W. V. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357. <https://doi.org/10.1504/ijkbd.2016.080869>
6. Castilho, M., & Quandt, C. (2017). Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32–42. <https://doi.org/10.22215/timreview/1126>
7. Cnossen, B., & Bencherki, N. (2018). The role of space in the emergence and endurance of organizing: How independent workers and material assemblages constitute organizations. *Human Relations*, 72(6), 1057–1080. <https://doi.org/10.1177/0018726718794265>
8. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
9. DiRisio A. What coworking spaces need to succeed in 2019. Access mode: <https://www.coworkingresources.org/blog/what-coworking-spaces-need-to-succeed>. (date of access: 27.11.2023)
10. Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018b). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 383–388. <https://doi.org/10.1177/1523422318803362>
11. European Union (2020) Workforce generation changes. Access mode: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/hyper-connected-tech-savvy-millennials-workforce-rises-2030_en). (date of access 24.10.2023).
12. Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. (2014). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Academy of Management Proceedings*, 2014 (1), 14004. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.139>
13. Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>
14. Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(3), 383–422. <https://doi.org/10.1108/ijotb-15-03-2012-b002>
15. Katonáné Kovács, J., & Zoltán, E. S. (2017). Rural Enterprise Hub Supporting Rural Entrepreneurship and Innovation – Case Studies from Hungary. *European Countryside*, 9(3), 473–485. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0028>
16. Lowell, V. L., & Morris, J. (2019). Leading Changes to Professional Training in the Multigenerational Office: Generational Attitudes and Preferences toward Learning and Technology. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 111–135. <https://doi.org/10.1002/piq.21290>
17. Orel, M., & Alonso Almeida, M. d. M. (2019). The ambience of collaboration in coworking environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 273–289. <https://doi.org/10.1108/jcre-12-2018-0050>
18. Migliore, A., Ceinar, I. M., & Tagliaro, C. (2021). Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces. *У Human Resource Management* (с. 3–24). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_1)
19. Schuster, J. M. (2021). Ephemera, Temporary Urbanism, and Imaging. *У Imaging the City* (с. 361–396). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429335211-17>
20. Oxford Economics (2012) Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. Access mode: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf> (date of access 26.11.2023).

21. Ribeiro, J., & Machado, C. (2017). Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance Through a Portuguese Multinational Organization. *У Management and Industrial Engineering* (с. 115–141). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8_6)
22. Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
23. Tarry, A. (2018). Introduction. *У Coaching with Careers and AI in Mind* (с. 1–15). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429451553-1>