

Уважаемые акционеры!

В этом году мы отмечаем свое 200-летие – рубеж, который удалось преодолеть немногим организациям. Настало время поразмыслить над тем, кто мы, чего нам удалось достичь, и что еще предстоит сделать в ближайшие годы.

Наш банк обладает наследием, которым не может похвастать ни один из наших конкурентов. С 1812 года наша главная задача состояла в том, чтобы поддерживать экономический прогресс. На протяжении двух столетий мы использовали наше стремление к инновациям, чтобы помочь клиентам воплотить в реальность их амбиции. Сегодня, из-за постоянно меняющейся ситуации, эта роль становится как никогда важной. Мы начинали свою деятельность как банк по торговому финансированию, обеспечивающий торговлю между Нью-Йорком и Ливерпулем. С тех пор мы буквально соединяем страны по всему миру. За прошедшие десятилетия мы финансировали проекты, которые в значительной степени изменили мир: от прокладки трансатлантического кабеля до строительства Панамского канала и создания аэробуса. Мы стали первым крупным американским банком, открывшим свои филиалы за рубежом, и сегодня мы поддерживаем свое присутствие в более чем 100 странах и юрисдикциях и ведем бизнес еще в 60.

Мы по праву черпаем вдохновение из своего прошлого. Но наше будущее еще более яркое и многообещающее. Основные сильные стороны нашего банка – содействие международной торговле и потокам капитала, розничное обслуживание жителей 150 крупнейших городов мира, содействие компаниям в развитии их бизнеса в США, развитых странах мира и на быстрорастущих развивающихся рынках – соответствуют тенденциям, которые переопределяют мировую экономику. Мир полон разнообразий и противоречий, но наша роль заключается в построении связей с тем, чтобы открыть мир для наших клиентов и предоставить им возможность полностью раскрыть свой потенциал.

Результаты 2011 г.

Наша компания находится в отличной форме и имеет хорошие позиции для развития в будущем. Прибыль за 2011 г. составила \$ 11,1 млрд., т.е. на 4% больше, чем в 2010 году. Наша деятельность, связанная с обслуживанием клиентов и предоставлением услуг, продемонстрировала отличные результаты. Мы следовали выбранной стратегии, и многие клиенты предпочли именно нас для выполнения ряда важных задач. В масштабах всей Citicorp по сравнению с 2010 г. кредитование выросло на 14%, при этом рост кредитов для



Викрам С. Пандит (Vikram S. Pandit)
Главный исполнительный директор

корпораций составил 24%. Направление Global Transaction Services (GTS, Департамент развития банковских продуктов) по-прежнему демонстрирует положительную динамику – доходы выросли на 5% от уровня 2010 года. Остатки на текущих счетах GTS увеличились на 23%, отчасти благодаря высоким темпам роста в области Treasury and Trade Solutions (Решения по обслуживанию торговых операций и казначейским услугам).

За год доходы от Глобального розничного банка выросли на 5% (без учета влияния курсов валют (FX)): мы открыли три миллиона новых счетов при одновременном повышении среднего уровня кредитов и депозитов на \$ 12 млрд. и \$ 9 млрд., соответственно. Согласно данным индексов net promoter score, удовлетворенность клиентов услугами нашего розничного банка возрастает. В четвертом квартале мы достигли положительного операционного леввереджа в Латинской Америке, повторив успех деятельности в Азии в третьем и четвертом кварталах. По сравнению с третьим кварталом, в четвертом наблюдался рост количества счетов, объема депозитов, кредитов и общих поступлений в США. Нам удалось усилить позиции в кредитовании малого бизнеса, увеличив объемы кредитования с \$ 6 млрд. в 2010 году до \$ 7,9 млрд. в 2011 году, существенно превысив плановый показатель – \$ 7 млрд. и обеспечив 72%-ое увеличение за последние два года.

Несмотря на то, что 2011 год стал для нас удачным, в четвертом квартале некоторые результаты не оправдали ожиданий. Опасения по поводу банковского кризиса в Европе или, еще хуже, изменения

статуса евро повлияли на весь сектор в целом, а также сказались на уровне доверия клиентов и их активности по всему миру.

Активность рынка значительно снизилась, и наши клиенты решили придерживаться более консервативной рискованной политики.

Отрицательное влияние испытали все направления нашей деятельности, связанные с рынками капитала, такие как продажи и трейдинг, услуги в области ценных бумаг и фондов в GTS и даже продажи инвестиционных инструментов в рамках розничного банковского обслуживания.

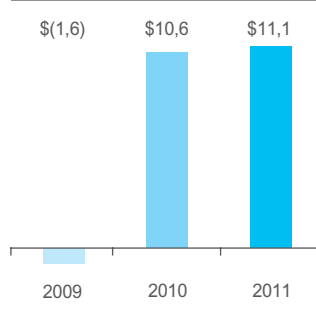
Стоит отметить, что мы приняли еще не все меры по исправлению ситуации. После ряда успешных продаж в 2011 г. мы сократили активы Citi Holdings еще на \$ 90 млрд. Мы разделили то, что некогда было CitiFinancial, на два компонента: портфель для обслуживания существующих кредитов и OneMain Financial, который по-прежнему будет заниматься выдачей индивидуальных кредитов в США. Эта реструктуризация поможет нам подготовиться к возможной продаже OneMain – бизнеса, который твердо стоит на ногах, однако выходит за рамки наших основных задач и текущей стратегии. Продажа активов Citi Holdings осуществляется только на экономически обоснованных условиях. С возвращением в Citicorp бизнеса партнерских карт Retail Partner Cards (новое название розничных услуг Citi Retail Services) активы Citi Holdings составляют лишь 12% нашего баланса – гораздо ниже уровня в 19% в конце прошлого года.

В 2011 году наши расходы выросли на \$ 3,6 млрд. Приблизительно две трети этой суммы обусловлены колебаниями курсов иностранных валют и неоперационными затратами, такими как увеличившиеся юридические расходы и затраты на перепозиционирование. Без учета этого расходы выросли на \$ 1,0 млрд. или на 2,0%, преимущественно за счет инвестиционной деятельности.

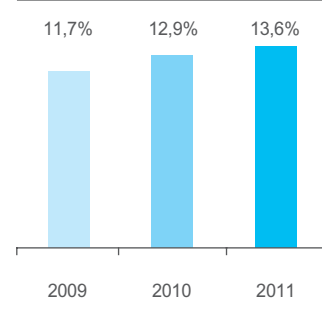
Инвестиции в будущее

Несмотря на замедленные темпы роста экономики и рыночные потрясения в прошлом году, мы сочли необходимым продолжать важнейшие инвестиции в долгосрочное укрепление нашего бизнеса, даже в таких условиях, когда стояла задача получения хотя бы минимальной прибыли за квартал. Таким образом, следуя нашей стратегии, мы инвестировали еще \$ 3,9 млрд. в повышение качества нашего франчайзинга до высочайших стандартов – уровня, который ожидают от глобального банка клиенты и регуляторы. Почти половина этой суммы – \$ 1,9 млрд. – стала самофинансированием за счет экономии, обеспеченной в результате реинжиниринга. Мы также сделали необходимые капиталовложения в нашу инфраструктуру. Наши подразделения по работе с организациями и частными клиентами оказались отягощены сетью устаревших, зачастую дублирующих друг друга и даже избыточных технических систем, которые необходимо было заменить. Во время кризиса нам пришлось отложить многие важные инициативы, но теперь пришла пора сосредоточить внимание на том, чтобы сделать наш банк более эффективным и быстро реагирующим на запросы.

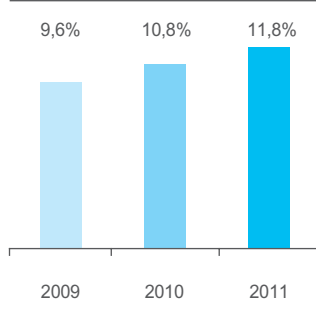
Чистая прибыль Citigroup
(млрд. долларов США)



Показатель капитала первого уровня Citigroup



Показатель акционерного капитала первого уровня Citigroup



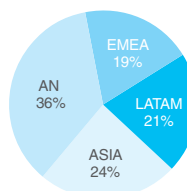
Чистая прибыль Citigroup
(млрд. долларов США)



Доходы Citicorp

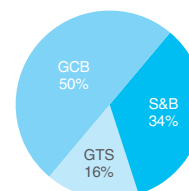
Доходы за 2011 г.: \$ 64,6 млрд.

По регионам



AN — Северная Америка
EMEA — Европа, Ближний Восток и Африка
LATAM — Латинская Америка

По направлениям бизнеса



GCB — Глобальный розничный банк
S&B — Ценные бумаги и банковские услуги
GTS — Департамент развития банковских продуктов

Многие из этих инвестиций, например, \$ 1 млрд. в 2011 году для обеспечения выполнения нормативных требований, оказались вынужденными. Другие капиталовложения, такие как создание общей технической платформы для нашего глобального розничного бизнеса, являются жизненно важными для улучшения обслуживания клиентов по всему миру. За прошлый год инвестиции в наш бизнес банковских карт в Северной Америке выросли более чем на \$ 500 млн. Это стало необходимой мерой для возврата компании на позиции, где мы сможем на равных конкурировать с другими банками. Кроме того, на быстрорастущих и развивающихся рынках, где бездействие грозит потерей доли рынка, нам пришлось вкладывать средства для удержания своих позиций. Инвестиции в рост нашего бизнеса в Азии и Латинской Америке выросли примерно на \$ 300 млн.

В 2012 г. мы намерены сократить расходы по сравнению с уровнем 2011 г. (при условии отсутствия значительных изменений курсов валют и разовых сборов). Мы также продолжим приводить направления нашей деятельности в соответствие с выявленными возможностями, чтобы компания была подготовлена к дальнейшим изменениям ситуации, независимо от того, являются ли они циклическими или долговременными тенденциями.

Движение в приоритетных направлениях

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в 2011 году мы все же смогли добиться успеха в приоритетных сферах бизнеса, определенных в моем прошлогоднем обращении.

Наши активные усилия по захвату новых рынков и потоков капитала обеспечили в прошлом впечатляющие результаты. Кредиты Citi компаниям на развивающихся рынках выросли в период с 2010 по 2011 гг. на 34%. Среди многих сделок, заключенных нами на развивающихся рынках в 2011 году, Citi стал ведущим андеррайтером в проекте по привлечению капитала в объеме \$ 3,7 млрд. для российской телекоммуникационной компании ВымпелКом. Эта операция стала крупнейшим финансированием на рынках капитала для частной компании в России и получила признание в ведущих профильных изданиях, в том числе была названа сделкой года в регионе СЕЕМЕА журналом *International Financing Review*. Citi также выступил в качестве эксклюзивного консультанта для японского производителя напитков Kirin в \$ 2,6-миллиардной сделке по приобретению Schincariol в августе 2011 года – втором по величине японском приобретении в Латинской Америке за всю историю.

В нашем постоянном стремлении к цели стать мировым банком-лидером в области применения цифровых технологий, мы гордимся тем, что компания получила глобальный мандат от одного из крупнейших клиентов Citi на проведение интернет

и мобильных платежей. Это стало возможным благодаря слаженной и надежной работе в регионе по трем основным направлениям: Global Enterprise Payments (Глобальные платежи для предприятий), Global Consumer Banking (Глобальный розничный банк) и GTS. Хотя детали этого мандата пока что уточняются, новый проект распространится на широкий спектр клиентов и отраслей. Мы также начинаем работу с другими партнерами, в том числе с телекоммуникационными компаниями, стартапами и другими предприятиями в общей экосистеме, чтобы содействовать формированию системы мобильных платежей по всему земному шару. В мае Citi стала ведущим банком в запускаемом в США проекте Google Wallet, который предлагает новейшие технологии оплаты с использованием смартфонов. Подготовка систем мобильных платежей идет полным ходом в Азии и Латинской Америке, а по ряду других в настоящее время ведутся переговоры.

Я особенно горжусь нашими достижениями в улучшении мнения клиентов о нашем банке. В 2011 году мы открыли новые филиалы Citi Smart Banking в Вашингтоне (Округ Колумбия), Токио и Пусане (Южная Корея). Мы также открыли пять инновационных центров продаж и обслуживания в Москве и Санкт-Петербурге и 130 новых центров круглосуточного обслуживания Citi Express в Колумбии. Открытые еще в трех регионах Китая филиалы расширили наше присутствие в стране до 13 городов. И, в ответ на пожелания пользователей, в США начат выпуск кредитных карточек Citi Simplicity®, обладающих уникальными преимуществами и лучшими в отрасли условиями: одна годовая процентная ставка (APR), единая ставка и отсутствие штрафов за просрочку.

За последние 12 месяцев в Глобальном розничном банке для клиентов появились новые и усовершенствованные услуги цифрового банковского обслуживания, подчеркнувшие стремление Citi стать основным мировым цифровым банком. Рамки данного обращения не позволяют мне перечислить даже половину наших достижений. К примеру, в июле мы запустили приложение банковского обслуживания для iPad®. Мы также достигли значительного прогресса в разработке новых клиентских приложений для Facebook и Amazon Kindle Fire, а также функций мобильных платежей между пользователями. Результаты 2011 года говорят сами за себя: количество пользователей мобильных услуг Citi возросло более чем на 80%, а объемы мобильных переводов увеличились на 170%.

Лучший источник информации в отрасли: в 2011 году мы усилили нашу глобальную команду экономистов несколькими ведущими специалистами, создали полномасштабную платформу для исследований сырьевых рынков (commodities) и пополнили команды аналитиков фондовых рынков в ряде важнейших отраслей, в частности, энергетики и здравоохранения. Компания также запустила ряд инновационных исследований

под маркой Citi GPS (Глобальные перспективы и решения), результаты которых предоставляют нам глубокие, тематически систематизированные данные о наших клиентах по основным проблемам, стоящим перед мировой экономикой.

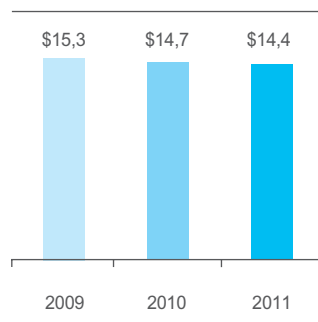
Мы добились значительных успехов в нашем стремлении создать лучший по своим возможностям корпоративный и инвестиционный банк. В 2011 году мы сконцентрировали свои усилия на ключевых направлениях, таких как технологии, энергетика и промышленные предприятия в ключевых странах, включая Китай, Россию, Бразилию, Катар и Великобританию. Компания создала новые подразделения в 10 странах с развивающейся экономикой, чтобы укрепить глобальные связи наших корпоративных клиентов, как в США, так и за рубежом, и помочь им овладеть потоками капиталов на развивающихся рынках. Мы перевели часть сотрудников из одного региона в другой, чтобы сконцентрировать внимание на движении денежных средств клиентов и предоставить им советы и рекомендации, основанные на глубоком знании рынка. Представленное компанией новое приложение для iPad Citi Global Mobile позволяет клиентам получать доступ к новейшим сведениям Citi о мировых рынках капитала, а также слияниях и приобретениях. Усилия Citi направлены на поддержку клиентов на развивающихся рынках путем предоставления внутрирегиональных связей и подробной информации.

Для улучшения качества коммуникаций с нашими клиентами мы обновили стратегию нашего бренда, для обеспечения мощного и последовательного представления компании под общим брендом «Citi», оставив название «Citibank» для розничных банков. Мы гордимся тем, что стали спонсорами Олимпийской и Паралимпийской команд США, которые будут бороться за золотые медали в Лондоне летом этого года.

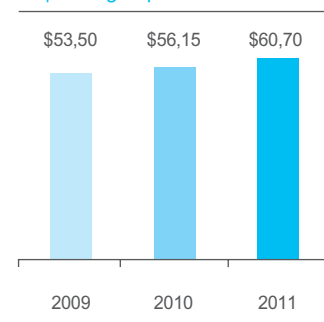
Компания не обошла вниманием и такую неизменную задачу, как привлечение наилучших и глобально мыслящих специалистов со всего мира. Наша организационная структура претерпела значительные изменения для того, чтобы лучше соответствовать долгосрочной бизнес-стратегии. Среди наиболее важных преобразований следует отметить учреждение поста Главного операционного директора/президента и новую организационную структуру глобального розничного банка. Немало внимания было уделено вопросам обеспечения преемственности в руководстве корпорацией, что привело к обеспечению для примерно 200 ключевых постов заполненных талантливыми специалистами «скамеек запасных». Мы провели огромное количество курсов и обучающих программ для высшего руководящего состава. Общее число участников превысило 10 000.

В 2011 г. Citi достигла значительных успехов в области финансовой интеграции. Позвольте привести лишь два примера: В партнерстве с мэрией и округом Сан-Франциско мы начали

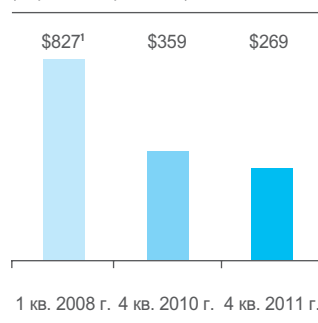
Чистый доход Citigroup
(млрд. долларов США)



Балансовая стоимость
акции Citigroup

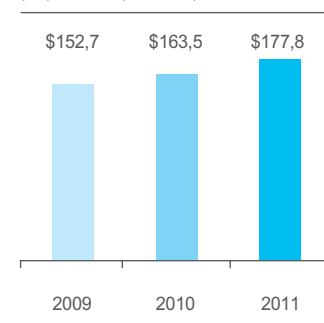


Активы Citi Holdings
(млрд. долларов США)

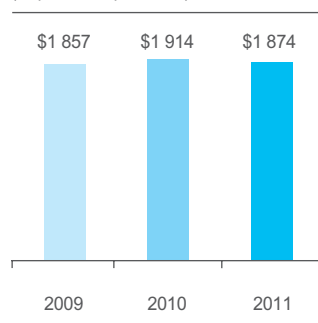


¹Пиковый квартал

Общий акционерный капитал
(млрд. долларов США)



Общие активы Citigroup
(млрд. долларов США)



Депозиты Citigroup
(млрд. долларов США)



реализацию программы «От детского сада до колледжа» – первой универсальной программы накоплений средств для колледжа в США. В Индонезии в сотрудничестве с U.S. Overseas Private Investment Corporation (Корпорацией частных иностранных инвестиций США) и банком Danamon мы предоставили кредит в размере \$ 20 млн. для финансирования развития Программы микрофинансирования банка Danamon, в рамках которой предоставляются ссуды микропредприятиям и малому бизнесу.

Три основные обязанности

И, наконец, позвольте мне обратиться к вопросу трех основных обязанностей и проинформировать вас о том, что мы достигли в этой области за прошедший год. Во-первых, во всей нашей деятельности мы продолжаем стремиться к обеспечению беспорочной безопасности и надежности нашей организации. Данная задача оказывается особенно важной в современных условиях. Во-вторых, мы постоянно работаем над тем, чтобы повысить доверие к нашей компании. И, в-третьих, мы стремимся к росту балансовой стоимости наших активов.

Стоит отметить что, с точки зрения безопасности и надежности, наш капитал представляет собой прочный фундамент, которому нет равных среди других финансовых институтов. Мы завершили год с показателем капитала первого уровня согласно условиям Базельского соглашения в размере 11,8%. В прошлом году этот показатель составлял 10,8%. Ликвидность также остается на высоком уровне: почти четверть наших балансовых активов представлена наличными средствами и ликвидными ценными бумагами. Наши резервы на покрытие убытков по кредитам по-прежнему надежны.

Очевидно, что снижение риска в наших торговых книгах и по всей компании оказало отрицательное влияние на прибыль во втором полугодии 2011 г. Тем не менее, это был необходимый и правильный шаг в данной ситуации. Безопасность и надежность должна стоять на первом месте. Вот почему, наряду с другими мерами, мы тщательно следили за возможными рисками в Западной Европе. Например, было принято решение о продаже нашей доли в Egg Banking PLC и розничной сети обслуживания клиентов в Бельгии, при этом мы продолжали предоставлять услуги нашим клиентам в регионе. Для смягчения последствий или неопределенностей, как, например, в случае ситуации в Европе, компания предусмотрела ряд защитных средств.

Кроме того, мы принимаем меры для снижения операционных рисков во всей нашей компании. Наша новая структура управления рисками предприятия и в области борьбы с отмыванием денег призвана обнаруживать возможные проблемы до их возникновения.

Что не менее важно, мнение о нашей компании постоянно улучшается. Клиенты по достоинству оценили наши предложения и достижения после финансового кризиса. Подавляющее большинство основных аналитиков фондового рынка сходятся во мнении о том, что Citi – хорошая инвестиция. Наша компания была удостоена множества наград, включая награды «Лучший банк в Азии» от *Euromoney*, «Лучший глобальный Private Bank» и «Банк года, оказывающий транзакционные услуги» по версии *The Banker*.

Мы продолжаем увеличивать балансовую стоимость активов нашей компании. В 2011 году нам удалось достичь 7,8% возврата на материальный акционерный капитал. Это соответствует крепкой середине среди финансовых учреждений: лучше, чем у многих других, и достаточно надежно с учетом нынешней ситуации. Кроме того, нам удалось достичь этого показателя отдачи на фоне 12%-ного роста нашего материального обыкновенного акционерного капитала, что соответствует наилучшим уровням в отрасли.

Важно отметить, что мы добились таких высоких результатов, несмотря на то, что около половины нашего капитала по существу недоступно для использования. Согласно общепринятым принципам бухгалтерского учета (GAAP) капитал Citigroup составляет примерно \$ 180 млрд. Однако, для целей учета согласно Базельскому соглашению, из этой суммы необходимо вычесть около \$ 25 млрд. нематериальных активов и примерно \$ 40 млрд. отложенных налоговых активов. В результате получаем \$ 115 млрд. капитала первого порядка, из которого приблизительно \$ 25 млрд. представлены средствами Citi Holdings. Другими словами, лишь около \$ 90 млрд., или половина нашего капитала, доступно для поддержки генерирующих доход профильных активов. 16% прибыли, полученной подразделением Citicorp, является весьма хорошим показателем, учитывая чрезвычайно низкие процентные ставки и медленный рост мировой экономики в течение года.

Тем не менее, цены на наши акции упали. Вся отрасль оказалась в минусе. Здесь сыграли роль все упомянутые выше макроэкономические факторы, в частности, проблемы в Европе. Мы пострадали больше, чем одни, и меньше, чем другие. Citi Holdings и отложенные налоговые активы продолжают играть роль балласта в стоимости наших ценных бумаг. Некоторые из финансовых организаций улучшили свое положение, выкупив свои акции, однако у нас не было такой возможности. В конечном счете, желаемая ценность компании, отраженная в стоимости наших акций, приобретает наибольший смысл в способности вернуть капитал акционерам. Это остается одной из наших главных целей.

Взгляд в будущее

В этом беспокойном мире многое осталось неизменным. Глобализация, победная поступь цифровых технологий, урбанизация и рост числа потребителей на развивающихся рынках по-прежнему являются определяющими тенденциями нашего времени. Citi имеет хорошие позиции, чтобы воспользоваться возможностями, предоставляемыми этими тенденциями. Мы сотрудничаем с теми предприятиями и работаем в тех странах, которые сулят наибольший рост. В целом, наша стратегия заключается в том, чтобы использовать тенденции времени во благо наших клиентов, оставаться приверженными принципам ответственного финансирования, первоосновам банковского дела и служить реальной экономике, а не самим себе. Наше внимание всецело сосредоточено на реализации нашей общей стратегии и достижении обозначенных мною приоритетных целей. По сути, они неразделимы.

Мы смотрим на годы и десятилетия вперед. На осуществление нашей стратегии могут повлиять требования регуляторов и ситуация в отрасли. Тем не менее, сама стратегия является правильной для нас и правильной для сегодняшнего дня. Она опирается на величайшее наследие, оставленное нам Уолтером Ристонем, и обновлена с учетом текущих условий. Именно это делает наш банк мировым гигантом и будет служить локомотивом нашего развития в последующие годы и десятилетия.

Краткосрочный прогноз для экономики многих стран остается смутным. Тем не менее, в долгосрочной перспективе нам удалось позиционировать нашу компанию таким образом, чтобы воспользоваться возможностями и капитализировать тенденции, которые, по нашему мнению, будут определять глобальную экономику.

С уважением



Викрам С. Пандит (Vikram S. Pandit)

Главный исполнительный директор Citigroup Inc.