

Уважаемые акционеры!

Минувший 2014 год стал важной частью многолетней истории решительных, но продуманных и осторожных преобразований в Citi, изменивших размер и структуру компании, а также масштабы ее деятельности. Безусловно, это был год испытаний. Но также — и год значительных достижений, хотя на первый взгляд они не кажутся столь заметными. И все же, если мы оглянемся назад и проследим весь путь, проделанный нами за год, мы увидим, как сильно изменилась наша компания за столь короткое время.

И по сути, и по всем показателям Citi стал более сильной, устойчивой, прозрачной и лучше управляемой компанией, чем был до, во время, сразу после финансового кризиса или даже два года назад, когда я только вступил в должность главного исполнительного директора.

Было бы сильным преуменьшением сказать, что мы просто восстановили финансовое положение Citi до предкризисного уровня. По существу, финансовая мощь компании значительно превзошла докризисный уровень: Citi располагает капиталом в размере около 140 миллиардов долларов США, а расчетный показатель достаточности капитала 1-го уровня в виде обыкновенных акций (Tier One Common capital ratio) достиг 10,6 %. Мы располагаем высоколиквидными активами на сумму более 400 миллиардов долларов США.

При этом с точки зрения структуры Citi стал более компактным и прозрачным, и это также подтверждается рядом показателей. Численность сотрудников компании снизилась с пикового уровня в 375 000 человек до 241 000. Мы избавились более чем от 60 компаний в неключевых для нас сегментах рынка. Общий размер активов Citi уменьшился, при этом их качество значительно выросло. Активы Citi Holdings, размер которых достигал 700 миллиардов долларов США, к настоящему времени не превышают 100 миллиардов долларов США. Мы сократили число юридических лиц в составе Citi, чтобы упростить структуру компании и повысить качество управления бизнесом.

Если говорить коротко, теперь Citi не просто банк, который столкнулся с финансовым кризисом, пережил его и как-то выплыл. Нет, это совсем другая компания. Компания, вернувшаяся к своим корням, но уже в качестве одного из крупнейших в мире банков, который обслуживает и частных лиц, и предприятия, и правительства. Банк, который выбирают в партнеры и которому доверяют транснациональные корпорации и масштабно мыслящие клиенты, ведущие бизнес во всех частях света.

Когда я вступал в должность главного исполнительного директора, моей сверхзадачей было — и по-прежнему остается, — опираясь на уже достигнутое, укрепить позиции компании с тем, чтобы она могла в полном объеме реализовать преимущества своей глобальной сети и свой потенциал. Чтобы приблизиться к этой главной цели, Citi должен решить четыре задачи: во-первых, использовать отсроченные налоговые активы; во-вторых, добиться безубыточности Citi Holdings; в-третьих, стабильно показывать хорошие результаты; и в-четвертых, быть признанным как безусловно сильная и стабильная организация.



Майкл Л. Корбат
Главный исполнительный директор

Позвольте мне рассказать о том, каких успехов добилась наша компания в 2014 году, продвигаясь к каждой из этих целей, а также о некоторых других серьезных достижениях — равно как и о некоторых проблемах — прошедшего года.

Безусловно, мы добились значительного прогресса в выполнении первых двух задач. Наши отложенные налоговые активы, образовавшиеся во время кризиса в связи со списаниями в счет будущих доходов, не будут использованы полностью в ближайшем будущем. Но мы показали, что можем регулярно сокращать эти активы, причем даже быстрее, чем многие предсказывали или ожидали, и при этом формировать добавленный капитал. В 2014 году мы использовали отложенные налоговые активы на сумму 3,3 миллиарда долларов США, что на 800 миллионов долларов больше, чем в 2013 году. В общей сложности за последние два года мы использовали отложенные налоговые активы на сумму 5,8 миллиарда долларов.

Мы упорно работали, чтобы достичь второй цели: к 2015 году вывести Citi Holdings на уровень безубыточности. Мы пришли к ней уже в 2014 году — даже раньше, чем я рассчитывал. Показатели могут меняться от квартала к кварталу, но мы твердо намерены стабилизировать доходность Citi Holdings на уровне безубыточности или несколько выше, и мы придем к этому в обозримом будущем.

Добавлю, что за 2014 год мы сократили активы Citi Holdings еще на 16 %, что было обусловлено текущим избытком и продажей активов. На протяжении всего прошедшего года мы много работали над подготовкой к продаже OneMain; об этой сделке было недавно объявлено, и мы надеемся закрыть ее до

конца текущего года. Наконец, проведя тщательный анализ, мы объявили о намерении выйти из нескольких второстепенных для нас компаний, работающих с частными лицами и организациями. В дальнейшем эти компании войдут в структуру Citi Holdings. Все это позволяет нам перераспределять ресурсы в подразделения и направления бизнеса с гораздо более высоким потенциалом, чтобы улучшать обслуживание клиентов и повышать прибыльность компании.

К третьей цели — стабильно показывать хорошие результаты — мы пока продвигаемся с переменным успехом. Много раз мы добивались очень хороших квартальных результатов, и это свидетельствует о том, что наша компания сильна и способна добиваться превосходных результатов. Однако общая ситуация на рынке остается непростой. На результаты компании оказали влияние издержки на юридические расходы в связи с урегулированием ряда споров, а также издержки на репозиционирование.

Тем не менее, несмотря на эти сложности, мы значительно продвинулись вперед в каждом направлении нашего бизнеса. Мы упростили и сделали более понятной линейку продуктов, предлагаемых частным клиентам. При этом число клиентов, которые используют для взаимодействия с банком в основном цифровые каналы, возросло. Мы были рады отметить, что в результате повысился и уровень удовлетворенности клиентов, индикатором которого является индекс лояльности потребителей Net Promoter Score.

Мы также достигли существенного прогресса в таком важном направлении, как рационализация нашей региональной сети и оптимизация численности сотрудников региональных подразделений. В 2014 году мы продали свои активы на 11 рынках, поскольку считаем потенциал этих рынков недостаточным для достижения приемлемых результатов. В перспективе базовая сеть наших подразделений, ориентированных на работу с частными клиентами (Consumer), будет охватывать 24 страны. Это страны, где у нас уже сегодня есть ряд преимуществ перед конкурентами с точки зрения объема и масштабов бизнеса, накопленного опыта и знаний. Мы закрыли сделки по продаже наших розничных подразделений в Греции и Испании, а также подписали соглашения о продаже подразделений в Перу и Японии. Бизнес в США продемонстрировал отличные результаты, в то время как деятельность на международных рынках оказалась более сдержанной, поскольку внешняя экономическая среда по-прежнему остается достаточно сложной.

На протяжении всего года хорошие результаты показывали наши подразделения, обслуживающие институциональных клиентов. Мы сконцентрировались на обслуживании ключевых клиентов и, как результат, видим стабильный рост доходов в этом направлении нашего бизнеса. В большинстве стран мы увеличили долю целевых клиентов также и в инвестиционно-банковском сегменте (Investment Banking), что привело к значительному росту доходов этого направления. Хотя процентные ставки все еще остаются низкими, выросли доходы компании в сегменте валютно-финансового обслуживания и торговых операций (Treasury and Trade Solutions), а также доходы в сегменте обслуживания состоятельных клиентов (Private Bank). Несмотря на низкую активность клиентов в сегменте по рынкам (Markets) в конце года, мы продолжаем прилагать усилия для развития этого направления бизнеса. Мы видим его перспективу и хотим, чтобы масштаб его деятельности соответствовал новым рыночным условиям.

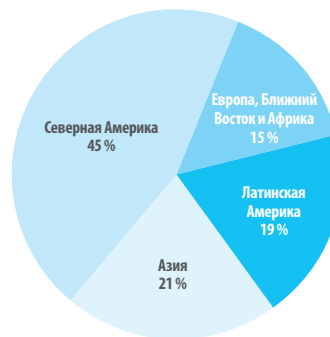
Я убежден: наша компания полностью раскроет свой потенциал, если мы сделаем все возможное, чтобы реализовать нашу стратегию, и прекратим препятствовать прогрессу, нанося ущерб самим себе. Вот почему ядром моей программы как главного исполнительного директора стала деловая этика и исполнительская дисциплина. Что бы мы ни делали, мы обязаны соблюдать принципы этики. Это первоочередное требование как с точки зрения культуры, так и с точки зрения бизнеса. Этика непосредственно влияет на результаты нашей деятельности. Штрафы и прочие расходы на урегулирование споров съедают средства, которые можно было бы направить на расширение бизнеса или вернуть вам, нашим акционерам. Соблюдение принципов этики — это в первую очередь наша «лицензия» на ведение бизнеса. Но что еще важнее, честность и добросовестность — это та валюта, которую мы должны предъявить нашим клиентам, чтобы заработать, заслужить их доверие. Именно доверие лежит в основе всего, что мы делаем.

И я хочу с полной ответственностью заявить, что мы по-прежнему намерены в 2015 году достичь установленных нами целевых показателей рентабельности активов и эффективности компании. Сделать это будет непросто, но если рыночные условия останутся стабильными, эти цели будут в пределах досягаемости. Все наши достижения в предыдущие два года можно считать подготовкой к этому году. Я уверен, мы и дальше будем на высоте.

Чистая выручка Citicorp в 2014 году¹

Чистая выручка Citicorp за 2014 год: \$71,0 млрд

По регионам



По направлениям бизнеса



ICG — группа по обслуживанию институциональных клиентов

¹ Результаты, не включающие в себя корпоративные/другие доходы.

О том, какого прогресса мы добились в решении нашей четвертой задачи — стать эталоном безусловно сильной и стабильной компании, — лучше всего скажут цифры: размер капитала, коэффициенты ликвидности и другие показатели. За один лишь 2014 год, несмотря на значительные издержки, связанные с урегулированием юридических вопросов, мы смогли увеличить капитал на 11 миллиардов долларов США; за последние два года в общей сложности — на 31 миллиард долларов США. Все эти показатели — размер капитала, соотношение собственных и заемных средств, а также коэффициенты ликвидности — возросли на протяжении всего 2014 года.

Но дело не только в цифрах. Мы также существенно укрепили основополагающий базис компании: процессы принятия важнейших решений, корпоративную культуру, механизмы контроля и технологическую составляющую. Мы ввели систематическую оценку эффективности работы подразделений, в том числе функциональных, и, что важнее, оценку эффективности работы их сотрудников. Для этого разработана сбалансированная система показателей, которая включает задачи и ключевые показатели, ориентированные, в частности, на корпоративную культуру, и механизмы контроля исполнения решений. Оценка проводится ежеквартально, и я лично принимаю в ней участие. Мы объединили 14 политик предотвращения легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, в единую политику. Мы также выработали единый по всему миру подход к обучающим программам по деловой этике, установили соответствующие международные стандарты и определили правила осуществления продаж.

Однако, несмотря на прогресс в этом направлении, в прошедшем году были вскрыты случаи мошенничества в Мексике, а Федеральная резервная система выявила серьезные недостатки в процессе планирования возврата капитала в компании. Мы продолжаем инвестировать в наши системы и подразделения, отвечающие за контроль рисков, аудит и обеспечение нормативно-правового соответствия и контроля. И это не просто наша реакция на инцидент в Мексике, это часть значительно более масштабных усилий по созданию лучших в отрасли процессов и систем, обеспечивающих контроль.

Ключевые показатели капитала Citigroup



¹ Показатель достаточности капитала 1-го уровня в виде обыкновенных акций, рассчитанный с учетом требований «Базель III». Является дополнительным финансовым показателем, используемым Citigroup, и не входит в ОПБУ (Общепринятые принципы бухгалтерского учета, GAAP). Подробнее см. в Обзоре результатов деятельности по итогам 4-го квартала 2014 года (слайд 40), опубликованном на сайте Citigroup в разделе Investor Relations.

² Расчетный дополнительный показатель левериджа, рассчитанный с учетом требований «Базель III». Является дополнительным финансовым показателем, используемым Citigroup, и не входит в ОПБУ (Общепринятые принципы бухгалтерского учета, GAAP). Подробнее см. в Обзоре результатов деятельности по итогам 4-го квартала 2014 года (слайд 41), опубликованном на сайте Citigroup в разделе Investor Relations.

³ Реальная балансовая стоимость в расчете на акцию. Является дополнительным финансовым показателем, используемым Citigroup, и не входит в ОПБУ (Общепринятые принципы бухгалтерского учета, GAAP). Чтобы сопоставить этот показатель с наиболее близким к нему показателем ОПБУ, обратитесь к Обзору результатов деятельности по итогам 4-го квартала 2014 года, который опубликован на сайте Citigroup в разделе Investor Relations, слайд 41.

⁴ По состоянию на 31 декабря 2013 года расчетный показатель достаточности капитала 1-го уровня в виде обыкновенных акций, рассчитанный с учетом требований «Базель III», скорректирован и отражает добавленные активы, взвешенные с учетом операционного риска, в размере (по предварительным данным) примерно \$56 млрд. В связи с этим было одобрено прекращение ведения параллельной отчетности начиная со 2-го квартала 2014 года и переход к отчетности только на основе положений Базельского комитета по банковскому надзору «Базель III».

⁵ В 4-м квартале 2014 года на долю Citi Holdings приходилось примерно 14 % от общей суммы взвешенных по риску активов, рассчитанной с учетом положений Базельского комитета по банковскому надзору «Базель III».



Джейми Анцеллотти из Citi стала наставником Аники, студентки нью-йоркского колледжа: «Я увидела, как Аника выросла в уверенную и самостоятельную молодую женщину, которая знает, что сегодняшние трудности — это завтрашние успехи».

Pathways to Progress Быстрый запуск программы профессиональной подготовки для 100 000 молодых людей

В марте 2014 года главный исполнительный директор Citi Майк Корбат и Фонд Citi объявили о запуске социальной программы Pathways to Progress стоимостью 50 миллионов долларов США. Ее цель — дать возможность учиться молодым малообеспеченным жителям городов. В течение трех лет в ней примут участие 100 000 человек в возрасте от 16 до 24 лет. Им помогут развить навыки, полезные для трудоустройства, а также получить опыт лидерства, необходимый для того, чтобы успешно конкурировать в экономике XXI века. Это национальная программа, охватывающая 10 крупнейших городов по всей территории США: Бостон, Чикаго, Даллас, Лос-Анджелес, Майами, Ньюарк, Нью-Йорк, Сент-Луис, Сан-Франциско и Вашингтон (округ Колумбия).

Что касается плана возврата капитала. Весь 2014 год мы работали в плотном взаимодействии со специалистами из Федеральной резервной системы, чтобы учесть все их замечания к процессу планирования возврата капитала в компании. Мы вложились в систему идентификации рисков и сценарного прогнозирования событий и усилили ее; усовершенствовали наши модели; внедрили стандарты комплексной проверки и анализа достаточности капитала (Comprehensive Capital Analysis and Review) на более глубоком уровне — во всех наших предприятиях и функциональных подразделениях.

И 11 марта 2015 года Citi получил хорошую новость о том, что Федеральная резервная система США не возражает против предложенного компанией плана возврата капитала на 2015 год. Это означает, что начиная со 2-го квартала этого года мы увеличим ежеквартальные дивиденды с одного до пяти центов на акцию и запустим программу выкупа обыкновенных акций на сумму до 7,8 миллиарда долларов США.

Это значительные средства, но мы выполняем наше давнее обязательство перед вами. Не менее важно, что в процессе планирования возврата капитала произошли серьезные изменения. Мы нацелены на то, чтобы в будущем подобные выплаты акционерам производились на постоянной основе. И мы понимаем, что для этого нужно: положительные изменения в процессах, которых мы добились в 2014 году, должны не только укорениться в нашей деловой практике, но и продолжаться в будущем. Сегодня перед нами стоит задача постоянно улучшать и модернизировать процесс планирования возврата капитала. Решение этой задачи станет неотъемлемой частью нашей миссии. Замечу, что стандарты оценки и планирования капитала для всей нашей отрасли всегда будут только повышаться. Но к Citi — и руководству Федеральной резервной системы ясно дало это понять — будут предъявляться требования соблюдения самых высоких стандартов, поскольку наша компания обладает уникальной глобальной сетью. И это именно тот уровень, которому мы сами стремимся соответствовать.

В 2014 году мы направили немалые усилия на оказание помощи в решении социальных задач. В частности, Citi продолжает поддерживать малый бизнес и содействует созданию новых рабочих мест. Четыре года назад мы пообещали в течение

последующих трех лет выделить предприятиям малого бизнеса в США кредиты на сумму 24 миллиарда долларов США, что означало существенный прирост портфеля кредитов в этом сегменте для нашей компании. И мы сделали больше, чем обещали: мы закрепились на новом уровне и не собираемся отступать. За один только 2014 год мы выделили американскому малому бизнесу еще 9,2 миллиарда долларов США — почти вдвое больше, чем ежегодно выделяли в течение последних пяти лет.

Эти и многие другие достижения упрочили позиции нашей компании и в 2015 году, и в будущем. Конечно, я знаю, что будущее всегда непредсказуемо. Вы ожидаете — и заслуживаете! — увидеть результаты наших действий и усилий, выраженные в росте прибыли компании и росте стоимости ее акций. Я уверен, что так и будет. Вскоре вы — и весь мир! — увидите, каким огромным потенциалом обладает наша компания.

В начале февраля на ежегодном собрании 280 руководителей высшего звена Citi была принята программа развития компании на текущий год. Никогда еще после годового собрания я не испытывал такого прилива оптимизма и энергии. Ими были заряжены все участники встречи. Все готовы помогать создавать великое будущее нашей компании. Мы все убеждены, что в 2015 году сможем убедительно продемонстрировать, на что способен Citi.

Я ценю ваше доверие и вашу веру в меня и каждый день работаю над тем, чтобы их оправдать.

С уважением,



Майкл Л. Корбат

Главный исполнительный директор, Citigroup Inc.

Инициатором программы стал Citi, но в ее разработке участвовали и партнерские организации, опыт и масштаб деятельности которых позволяет им реализовывать впечатляющие программы и поддерживать молодых людей в их стремлении перейти от амбиций к достижениям.

Фонд Citi предоставил программе финансовую и техническую помощь. В дополнение к этому сотни сотрудников Citi выделили свое личное время, чтобы принять участие в программе Pathways to Progress в качестве коучей, наставников, согласившись поделиться своими знаниями, проведя практически мастер-классы.

В этом году программа Pathways to Progress будет расширена и перейдет на международный уровень: в нее включены города за пределами США.

«Я искренне благодарен Фонду Citi и его партнерам за то, что они ставят на первое место потребности наших детей, за их совместную работу в программе Pathways to Progress. Инновационное партнерство между этими организациями поможет молодым людям добиться успеха как в обучении, так и после него, а также укрепить средний класс и способствовать его процветанию»,

— говорит секретарь министерства образования США Арни Данкан.