

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Немногим более года тому назад мне выпала честь возглавить Citi в один из самых сложных периодов за всю долгую историю нашей организации. Я остро осознаю всю ту ответственность, которую вы – наши владельцы – возложили на меня и на руководство Citi, и я могу уверить вас в том, что мы считаем своим главным приоритетом скорейшее восстановление прибыльности Citi.

Я признаю, что масштабы потерь, которые Вы и другие акционеры Citi понесли за последние месяцы, огромны. Мое обязательство перед вами состоит в восстановлении прибыльности нашей организации посредством приложения максимальных усилий и в кратчайшие сроки, которых требует сложившаяся ситуация.

Я в равной степени чувствую то огромное давление, которое испытывают сегодня домовладельцы и потребители. Слишком много упорно трудящихся граждан сегодня испытывают финансовые затруднения, о которых они ранее никогда не задумывались и которых не опасались. Мы в Citi считаем своим долгом оказывать поддержку всем тем, кто испытывает в этом необходимость, параллельно участвуя в реформировании всей отрасли, что в результате позволит финансовой системе восстановить свою силу и жизнеспособность.

Я также помню о тех инвестициях, которые правительство США и американские налогоплательщики сделали в отношении Citi. Наше обязательство перед ними состоит в ведении диалога с Администрацией и нашими регулятивными органами, чтобы найти решение по приоритетным для страны экономическим вопросам и сделать все возможное для ускорения оздоровления наших рынков.

Как никогда ранее, мы понимаем, насколько важно помогать нашим клиентам ориентироваться при работе на этих рынках. Даже перед лицом большой неопределенности, главной целью, которую преследует Citi каждый день, является содействие нашим клиентам в достижении успеха.

И, наконец, мы также считаем важным создание устойчивой организации, в которой сотрудники – персонал Citi – и далее будут продолжать получать возможности для обучения, а также будут получать доступ к ресурсам, необходимым для ведения нашей деловой деятельности. Наши команды работают вместе, чтобы обеспечить скорейшее оздоровление финансовой системы, которого мы все с нетерпением ожидаем.

Исполнение всех этих обязательств является амбициозным даже для лучших времен. Однако опыт показывает, что Citi выходит победителем, когда обстоятельства требуют дальновидности, изобретательности, смелых действий. Я не испытываю иллюзий в отношении последствий серьезного финансового кризиса, который мы сейчас переживаем. Но у меня нет сомнений и в том, что, продолжая упорно работать, Citi снова окажется на высоте в эти трудные времена и в дальнейшей перспективе.

ГЛОБАЛЬНАЯ ПЕРЕБАЛАНСИРОВКА

Ситуация в 2008 году оказалась намного более серьезной, чем все ожидали. Четыре ключевых экономических сегмента – жилье, потребление, организационные рычаги и частное потребление – нуждаются в существенной перебалансировке, прежде чем стабилизация на глобальных финансовых рынках станет возможной. В результате произошел беспрецедентный экономический надлом глобального масштаба, и возникли серьезные проблемы в сфере финансовых услуг. К сожалению, бремя перебалансировки наиболее сильно затронуло домовладельцев, потребителей и частных инвесторов.

Правительства во всем мире отреагировали на это давление решительными действиями по созданию гарантий финансирования и ликвидности капитала для банков. К началу 2009 года финансовая отрасль, лица, ответственные за выработку финансовой политики, и экономика стали неразрывно связаны. Путь к восстановлению экономической стабильности, в глобальном масштабе и в масштабе отдельно взятых стран, идентичен пути восстановления рентабельности банковской отрасли в целом. Мы признаем, что успех зависит от нашей совместной работы.

ПРИНЯТИЕ МЕР ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ДОВЕРИЯ

Доверие инвесторов к финансовым учреждениям пошатнулось в контексте значительного ухудшения экономики в четвертом квартале 2008 года. Мы приняли участие в Программе правительства США по освобождению от проблемных активов (Troubled Asset Relief Program (TARP)), которая была нацелена на предоставление дополнительного капитала для банков в подобной ситуации. В ноябре правительство выделило Citi дополнительные инвестиции, благодаря чему организация получила страхование активов на сумму 301 млрд. долларов США. Эти программы предназначались для решения проблем, связанных со снижением уровня доверия потребителей. Заявления о поддержке со стороны Министерства финансов США и других регулирующих ведомств укрепили эти меры.

Предложение об обмене, о котором мы объявили в феврале 2009 года, было составлено таким образом, чтобы перевести часть инвестиций правительства США в привилегированные акции в рамках программы освобождения от проблемных активов, а также часть наших привилегированных акций – в обыкновенные акции. Это предложение об обмене было разработано и предназначено для укрепления позиций наших реальных обыкновенных акций и повышения доверия к устойчивости нашего капитала. Но это было очень трудное решение, потому что оно представляло собой компромисс между уменьшением долевого участия акционеров, владеющих обыкновенными акциями, при распределении чистого дохода, и увеличением акционерного капитала, за счет которого происходит обслуживание наших клиентов и повышение доверия к нашей деятельности. В конечном счете, выбор оптимального соотношения, сделанный нами, окажется в лучших интересах наших акционеров в долгосрочной перспективе.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ, ПОЛУЧЕННЫХ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ ПРОБЛЕМНЫХ АКТИВОВ

Мы очень серьезно относимся к ответственности по использованию средств, выделенных в рамках программы освобождения от проблемных активов, для оказания помощи нашим клиентам и тем регионам, в которых они работают, в этот сложный период. Мы используем капитал, полученный через программу освобождения от проблемных активов для повышения уровня кредитования нуждающихся заемщиков. Мы сохраняем нашу приверженность вопросу создания исключительной прибыли на акционерный капитал, и мы отчитывались и будем продолжать отчитываться о наших действиях ежеквартально. Мы также остро сознаем свою ответственность за все, что зависит от нас в рамках восстановления и оздоровления экономики и возобновления производственной деятельности. Мы и далее будем работать с отдельными клиентами в целях оказания помощи для снижения давления, которое они могут испытывать.

Используя наши базы данных и мнение клиентов, мы смогли определить тех клиентов, которые подвержены риску просроченных долгов, и обратиться к ним для реструктуризации их задолженности *прежде, чем* они перестанут платить. Наша Программа по оказанию помощи домовладельцам Citi (Citi Homeownership Assistance Program (CHAP)) является проактивной программой, позволяющей не допустить потерю домов и защитить кредитную историю и будущий потенциал заимствований. Благодаря новым программам помощи мы оказали содействие в ситуации спада около 440 000 домовладельцам. Мы также с

удовольствием сообщаем о своей поддержке подхода правительства США к изменениям в правилах ипотечного кредитования.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2008 ГОДА

В 2008 году наши потери составили 27,7 млрд. долларов США. Этот неприемлемый результат отражает негативные последствия от воздействия слабой экономики при недостаточной ликвидности рынка на разные активы, полученные в период экономического спада. Как сообщалось ранее, наши результаты включали потери по активам в размере 32 млрд. долларов США в нашем подразделении, занимающемся работой с ценными бумагами и корпоративно-инвестиционным банкингом. Кроме того, как все крупные банки, мы переживаем увеличение потерь, связанных с выплатами по кредитам. По мере ухудшения качества кредитных историй мы вносили резервные средства на покрытие потерь по кредитной задолженности. Наши результаты за 2008 год показывают чистую сумму, составляющую 14,7 млрд. долларов США для покрытия потенциальных убытков от кредитов. Мы завершили год с резервами на покрытие потенциальных убытков от кредитов на сумму 30 млрд. долларов США.

Наши финансовые результаты в этом году были очень неутешительными. Однако, не считая этих потерь, наши ключевые бизнесы продолжают функционировать стабильно, а наши клиенты остаются активными и лояльными услугам Citi по всему миру. Мы будем опираться на эту деятельность в целях реализации нашего ключевого приоритета – восстановления прибыльности Citi.

ТРЕХЭТАПНЫЙ ПЛАН ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА

После моего назначения главным исполнительным директором Citi в декабре 2007 года, вместе с моей руководящей командой я провел комплексный анализ деятельности Citi. Мы обнаружили, что у нас уникальная глобальная структура, которая обладает существенными конкурентными преимуществами во многих сферах нашей деятельности. Мы нашли самых талантливых профессионалов в нашей отрасли. И мы определили различные возможности для роста.

Однако мы также унаследовали многие высокорискованные активы, которые не являлись ключевыми для нашей основной деятельности. Мы узнали, что некоторые ресурсы Citi были направлены на те виды деятельности, которые не давали достаточной ценности для наших клиентов и от которых мы не получили достаточных доходов, при адекватном уровне риска для наших акционеров. Одновременно мы выявили нестандартную структуру затрат и неэффективные системы информационных технологий, которые во многих случаях не могли сочетаться друг с другом.

Мы разработали план для решения этих проблем и в мае 2008 года изложили долгосрочную стратегию по восстановлению потенциала и развитию компании в будущем путем реализации трех этапов – оптимизации, перестройки и максимизации прибыльности Citi.

В течение 2008 года по мере разрастания глобального экономического и финансового кризиса, мы сконцентрировались на оптимизации. Мы уже достигли значительного прогресса и продолжаем работать в контексте наращивания капитала Citi и повышения структурной ликвидности – посредством сокращения расходов в отчетности и уменьшения числа сотрудников, а также путем снижения рисков по всей структуре организации.

- Мы привлекли значительный капитал от частных инвесторов, а также в рамках программы избавления от неликвидных активов. Мы повысили коэффициент достаточности капитала 1 уровня примерно до 11,9 процентов на конец года, превратив капитал первого уровня Citi в один из самых значительных в отрасли.

- Мы увеличили нашу структурную ликвидность до 66 процентов от общих активов в последнем квартале 2008 года.
- Мы снизили объем наших активов с уровня почти в 2,4 трлн. долларов США до 1,9 трлн. долларов США, и совершили 19 сделок по продаже непрофильных активов.
- В четвертом квартале 2008 года мы снизили наши расходы по статье «Обычная деятельность» на 16 процентов с четвертого квартала 2007 года до 12,8 млрд. долларов США.
- Мы приняли сложные, но необходимые решения по сокращению сотрудников и завершили год с 323 000 работниками, сократив их число с 375 000 человек.
- Мы провели реорганизацию операционно-технологических подразделений и других функций для создания более упорядоченной организации с более прозрачной отчетностью.
- Мы также приняли самых опытных и талантливых специалистов в нашей отрасли на руководящие должности в Citi.

Наша способность выполнять большой объем работ в такие короткие сроки в процессе сложных перемещений рынка стала подтверждением упорной работы и концентрации усилий моих коллег в Citi по всему миру. Это было бы невозможно без их чрезвычайного упорства и профессионализма.

ПЕРЕСТРОЙКА CITI

Нам удалось ускорить реализацию второго этапа нашего стратегического направления по созданию оптимальной ценности предоставляемых нами услуг – «Перестройка Citi» - путем реорганизации Citi в две отдельные операционные структуры – Citicorp и Citi Holdings. Подобная структура подчеркивает значение нашего ключевого бизнеса, а также отражает быстрые и значительные изменения, которые происходят на фондовых рынках, в операционных моделях и потребностях наших клиентов.

Благодаря этим изменениям упрощается структура Citi, а также более четко определяется концепция восстановления прибыльности и ценности наших услуг.

В рамках новой структуры Citicorp будет представлять собой глобальный банк по обслуживанию корпоративных и потребительских нужд. Citicorp объединяет Глобальный банк по работе с институциональными клиентами (Global Institutional Bank), в который входят Управление по обслуживанию коммерческих операций (Global Transaction Services), Корпоративный и инвестиционный банк (Corporate and Investment Bank), Citi Private Bank и Розничный банк (Retail Bank). Розничный банк, в свою очередь, объединяет услуги в сфере регионального потребительского и коммерческого кредитования, а также отделения по кредитным картам по всему миру. Примерно две трети баланса Citicorp формируется за счет вкладов. Эти активы приносят относительно высокую прибыль при низких рисках и работают в стремительно развивающихся регионах мира. Я полагаю, что отдельно взятая структура Citicorp предоставляет более широкий спектр качественных финансовых услуг, чем кто-либо еще.

Citi Holdings объединяет несколько крупных бизнес-подразделений, которые занимают сильное положение на рынке, но при этом не являются ключевыми для нашей основной операционной стратегии. Citi Holdings включает подразделения по оказанию брокерских услуг и управлению активами, потребительское финансирование, ипотечные займы и кредитные карты, а также специальный комплекс активов. Примерно треть нашего персонала обеспечивает функционирование Citi Holdings, которая объединяет 301 млрд. долларов активов, покрываемых условиями нашего соглашения о разделении потерь с правительством США. Мы и далее будем продолжать работать с нашими бизнесами и активами таким образом, чтобы максимизировать их прибыльность для наших акционеров, а

также уделять особое внимание возникающим целесообразным инвестиционным возможностям или комбинациям.

Учитывая, что нам удалось снизить риски и сформировать более четкую структуру бизнеса, мы считаем, что Citicorp станет высокоприбыльной и стремительно развивающейся структурой. Что касается Citi Holdings, мы сможем более прицельно сфокусироваться на управлении рисками и на качестве кредитов. Все это, в сочетании с правильной структуризацией и подходом к управлению, позволит нам перейти на третий этап нашей стратегии роста: максимизация прибыльности Citi.

2009 ГОД И ДАЛЬНЕЙШАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Лучшим способом реализации наших обязательств в отношении инвесторов, клиентов, законодателей, сотрудников и граждан является максимально оперативный возврат Citi к прежним уровням прибыльности. Как акционеру Citi, Вам пришлось столкнуться с чрезвычайно неприятными результатами за прошлый год, и я знаю, что уже давно перед нами стоит задача необходимости возврата прежней прибыльности нашей организации. Вы должны знать, что мы предпринимаем все возможное для того, чтобы ускорить этот процесс.

Мы понимаем, что прибыльность финансовой сферы в целом может быть и далее подвержена негативному воздействию со стороны волатильности цен на активы и ухудшения кредитной ситуации. Однако мы также видим, что процедуры, имплементируемые до настоящего времени, закладывают основы для восстановления.

Мы входим в 2009 год с уже заложенными основами для достижения прибыльности. Наше финансирование, уровень рискованного капитала и зависящие от них прибыли сильны. Мы сократили наши расходы и снизили наши риски. Мы контролируем то, что находится в рамках нашего контроля. Хотя, вероятнее всего, 2009 год будет таким же сложным – в особенности в том, что касается цены кредита, – мы все же полагаем, что по мере оздоровления общей экономической ситуации, а это неизбежно, Citi будет находиться в выгодном положении для создания той ценности для своих акционеров, в отношении которой, как нам известно, Citi имеет достаточно возможностей – и на который вы можете обоснованно рассчитывать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В эти сложные времена нам стоит проанализировать все то, что является действительно важным и ценным, когда речь идет о Citi. Я уверен, что мы обладаем определенными долговечными истинами, которые выдержат испытания предстоящих лет.

Первая заключается в том, что нашим конкурентным преимуществом и далее будет наше глобальное присутствие, которое богато как своей историей, так и своими взаимоотношениями. В основе концепции Citi лежит незаменимая структура, которая выстраивалась на протяжении почти двух столетий, и которая работает более чем с 200 млн. клиентов более чем в 100 странах мира. Посредством этой уникальной глобальной сети мы предоставляем людям возможность связываться друг с другом и взаимодействовать по всему миру.

Во-вторых, мы и далее будем продолжать наше развитие, основываясь на богатых традициях новаторства: новаторства, благодаря которому мы сможем обеспечить нужды высоко динамичного населения, которое становится все более урбанизированным и международным; новаторства, которое позволит отдельным лицам и компаниям более тесно сотрудничать, невзирая на разнообразие сетей и часовых поясов, в которых они функционируют; новаторства, направленного на пропагандирование нового взгляда на деньги и на ту роль, которую они играют в ежедневной жизни и в бизнесе.

В-третьих, мы и далее будем сохранять и развивать наш принцип меритократии – когда талант не только распознается, но и вознаграждается соответствующими возможностями, при которых каждому сотруднику дается возможность реализации своего абсолютного потенциала там, где это можно сделать с максимальной отдачей.

В-четвертых, мы и далее будем оказывать влияние на те социумы, в которых мы живем и работаем. В ноябре 50 000 сотрудников и друзей Citi объединились в 550 городах по всему миру, чтобы провести день, ремонтируя школы, доставляя еду и помогая нуждающимся. Все больше людей испытывают экономическое давление в эти дни, и Citi более, чем когда-либо, сохраняет в числе своих ключевых приоритетов задачу улучшить функционирование социальной сферы и окружающую среду в тех сообществах, где мы работаем, через нашу благотворительную деятельность, работу добровольцев, участие в общественной работе и, конечно, путем реализации нашей основной деловой деятельности.

Каждый сотрудник Citi остро осознает те трудные задачи, которые стоят перед нами. Мы все сталкиваемся с людьми, экономические трудности которых являются беспрецедентными и масштабными. Именно наша приверженность в отношении клиентов, акционеров и сотрудников Citi в целях поиска решений может стать тем фактором, который облегчит негативные последствия нынешних сложных времен.

Учитывая, что мы являемся высококлассной, опытной командой профессионалов в финансовой сфере, мы добьемся успеха.

Викрам Пандит

Главный исполнительный директор, Citigroup Inc.