



Уважаемые акционеры!

В своем прошлогоднем письме я написал:

"Мы считаем, что сложности, с которыми мы столкнулись в 2015 году, могут сохраниться и в 2016 году. Как следствие, мы будем относиться к управлению компанией особенно внимательно: сокращать потенциальные издержки и инвестиции, а также стремиться к росту синергии и объема продаж в недавно приобретенных компаниях".

За некоторыми небольшими исключениями 2016 год начался так, как мы и ожидали. Макроэкономические и промышленные условия, которые затормаживали наши финансовые показатели в 2015 году, включая крупные глобальные поставки культур, низкие цены и нестабильность, ограничивающие возможности для мерчандайзинга, сохранились и в первой половине 2016 года.

В течение этого периода были реализованы проекты повышения операционной производительности, что к концу года позволило сократить потенциальные издержки более чем на 300 млн долларов США. Приращенная выручка от последних инвестиций составила около 540 млн долларов США. Кроме того, мы монетизировали активы, которые больше не являлись стратегическими для ADM, что позволило нам более эффективно задействовать полученный капитал в размере примерно 700 млн долларов США. К концу 2017 года ожидается увеличение прибыли от монетизации активов до 1 млрд долларов США.

Когда к концу второго квартала условия в некоторых ключевых сферах нашей деятельности начали улучшаться, мы занимали выгодное положение для того, чтобы начать капитализировать прибыль. Операционные показатели во второй половине года значительно увеличились по сравнению с тем же периодом в 2015 году, и мы вступили в 2017 год как более эффективная, гибкая и уверенная в себе организация, способная достигать больших успехов в лучшей экономической среде.

Чистая выручка за 2016 календарный год составила 1,28 млрд долларов США по сравнению с 1,85 млрд долларов США в 2015 году; скорректированная прибыль на акцию составила 2,16 доллара США по сравнению с 2,61 доллара США в предыдущем году. Скользящая средняя четырех кварталов для скорректированной рентабельности вложенного капитала составила 5,9%, на 70 базовых пунктов ниже средней взвешенной стоимости капитала (6,6%). Мы вернули 1,7 млрд долларов США акционерам в виде дивидендов и обратного выкупа акций в рамках нашей сбалансированной схемы распределения капитала.

Хотя в течение года мы сталкивались с трудностями, мы не удовлетворены общими финансовыми результатами за 2016 год. Однако мы надеемся значительно улучшить результаты в 2017 году, поскольку мы начинаем пользоваться преимуществами уже проделанной работы по реализации нашей трехчастной бизнес-стратегии, описанной ниже.

Реализация нашей стратегии

Каждый год наша руководящая группа внимательно оценивает конкурентную среду, экономические перспективы и долгосрочные прогнозы развития на различных рынках, чтобы обеспечить обоснованность и актуальность нашей бизнес-стратегии. В этом процессе мы учитываем основные международные тенденции, влияющие на нашу отрасль, в том числе возросший спрос на белковые продукты среди населения с высоким доходом, заинтересованность потребителей в здоровом питании, а также популярность использования технологий для разработки инноваций и повышения качества обслуживания.

В 2016 году процесс пересмотра общей операционной среды укрепил мою уверенность в нашей трехчастной стратегии, направленной на оптимизацию текущей деятельности, повышение эффективности операционных процессов для снижения издержек и увеличения производительности по всей компании, а также на стратегический рост путем расширения клиентской базы, ассортимента продукции, географического присутствия и объемов производства.

Ниже приведены наши основные достижения за 2016 год в каждом из элементов стратегии.

1. **Оптимизация текущей деятельности:** Подразделение сельскохозяйственных услуг (Ag Services) продало 19,9% наших акций GrainCorp для более эффективного использования капитала. Команда обновила несколько лифтов в Северной Америке для оптимизации процесса экспорт зерна из США. Подразделение по

обработке кукурузы завершило отделение подразделений по добыче этанола из сахарного тростника в Бразилии, и команда по производству кормов для животных значительно оптимизировала расходы и доходность для повышения эффективности производства лизина.

Подразделение по **переработке масленичных культур** добилось больших успехов в нашей дочерней компании Golden Peanut and Tree Nuts, отделениях в Индии, а также на европейском рынке масел и жиров. Кроме того, подразделение по переработке масленичных культур способствовало расширению деятельности наших объектов в Северной Америке и Европе, позволив им обрабатывать различное сырье и получать прибыль в различных операционных средах. В подразделении **ароматизаторов WILD и специальных ингредиентов (WILD Flavors and Specialty Ingredients, WFSI)** мы сбалансировали доходы и расходы с помощью недавних приобретений, и приступили к преобразованию и интеграции нашего производства специальных ингредиентов для повышения его эффективности. Кроме того, наши команды проделали прекрасную работу в отношении управления издержками и оказали большую поддержку нашим подразделениям в год активного контроля портфеля ресурсов.

- 2. Высокая эффективность всех операционных процессов:** Операционный отдел и отдел исследований и разработок объединили силы, чтобы сократить потенциальные издержки более чем на 300 млн долларов США, и мы успешно реализовали важные компоненты нашего проекта по преобразованию существующей организации IADM, применив их в подразделении сельскохозяйственных услуг (Ag Services) в Северной Америке. Мы будем расширять эту инициативу на остальные подразделения организации в течение последующих нескольких лет.

Кроме того, в начале 2017 г. мы расширили наш подход к повышению эффективности для включения в него всей организации через инициативу "Project Readiness" (Осуществление проектов). Это поможет сократить издержки за счет стандартизации решений для устранения отклонений от принятых процедур и практик. Клиенты также смогут получить более качественное и своевременное обслуживание, так как мы оптимизируем использование данных, методов анализа и автоматизированных процессов.

- 3. Стратегический рост:** Подразделение **сельскохозяйственных услуг (Ag Services)** расширило свою деятельность по целевому маркетингу, в том числе путем приобретения 50% акций в египетской компании Medsofts Group, что позволит нам осуществлять мерчандайзинг, транспортировку и оказание услуг потребителям на этом развивающемся рынке.

Подразделение по **обработке кукурузы** продолжает развиваться в секторе кормов для животных: в Гленко, Миннесота открывается новый производственный объект; было объявлено о расширении и модернизации заводов в Куинси и Эффингеме, Иллинойсе и Колумбусе, Небраска; в начале 2017 г. приобретена компания Crosswind Industries, которая основана в Канзасе и занимается производством товаров для животных.

Кроме того, после приобретения восточно-европейского производителя подсластителей Eaststarch C.V. в 2015 году мы объявили о расширении объектов Eaststarch в Болгарии и Турции и приобрели еще одну фабрику по производству подсластителей в Марокко.

Подразделение **переработки масленичных культур** в сотрудничестве с Wilmar International Limited, ведущей азиатской сельскохозяйственной компанией, преобразовало маркетинговое партнерство по производству масел и жиров Olenex в полноценное совместное предприятие, в то время как Stratas JV совместно с Associated British Foods приобрели компанию Supreme Oil Co. в Нью-Джерси, что значительно укрепит позиции Stratas на североамериканском рынке. Мы также увеличили свою долю в Wilmar, что позволит нам удовлетворять растущий спрос на продовольственные товары на формирующихся рынках, включая Китай.

Подразделение **WFSI** расширило свой ассортимент и географическое присутствие после приобретения Amazon Flavors — лидирующего в Бразилии производителя натуральных экстрактов, эмульгаторов и составных веществ, а также Caterina Foods — производителя безглютеновой пасты с высоким содержанием белка. Это подразделение также открыло центр клиентских инноваций в Крэнбери, Нью-Джерси.

Наконец, чтобы ускорить стратегический рост, мы основали **ADM Ventures** для контроля некоторых многообещающих проектов по разработке новой продукции во всех четырех подразделениях. С его помощью ADM может инвестировать в перспективные начинающие компании, а также в более зрелые молодые компании с высоким потенциалом.

Мы считаем, что эти достижения, инициативы и операции будут способствовать укреплению нашей конкурентоспособности во всех видах деятельности и приведут к прибыльному росту.

Безопасность и экологическая ответственность

Мы стараемся каждый год снижать число зафиксированных происшествий и аварий с потерей рабочего времени. На 80% из 750 объектов ADM в 2016 году не было зафиксировано ни одной травмы, и коэффициент происшествий составляет менее 15% от среднего числа в американской пищевой промышленности. Однако этот коэффициент не снизился по сравнению с предыдущим годом, поэтому мы полны решимости сделать 2017 год нашим самым безопасным годом.

В сфере экологической ответственности мы достигли наших целей "15 к 20" (сокращение потребления энергии и воды на 15% к 2020 году), и мы близки к достижению целей в отношении выбросов и отходов. Мы также работаем над реализацией политик соблюдения прав человека и неприемлемости вырубке леса, распространяющейся на поставщиков пальмовых и соевых продуктов. Эти достижения свидетельствуют о нашем стремлении вести бизнес по принципам ADM Way: безопасно, ответственно и добросовестно.

Бесценный вклад наших сотрудников

За достижения предыдущего года я благодарю 32 000 моих коллег по всему миру, которые вновь продемонстрировали стремление к совершенству своим усердным трудом в 2016 году. Мы стараемся вкладывать в обучение и образование существующих сотрудников для развития их навыков, и одновременно привлекаем новых людей, которые будут дополнять нашу компанию и смогут стать претендентами на лидирующие роли в будущем.

Наши перспективы

В 2017 году мы продолжим работать над нашей цепочкой создания стоимости, чтобы получать прибыль разными способами:

- мы будем и далее сближаться с нашими клиентами, развивая маркетинговую деятельность подразделения сельскохозяйственных услуг (Ag Services);
- мы будем наращивать производственные мощности в регионах, где возрастает спрос на наши продукты питания и ингредиенты для них;
- мы продолжим развивать синергию и продажи популярной продукции в подразделении специальных ингредиентов WFSI, расширяя наши возможности и ассортимент.

В этом году мы приступим к промышленному производству прибыльных ингредиентов на двух недавно построенных фабриках — фабрике по производству растворимой клетчатки в Тяньцзине, Китай и комплексе по производству специальных белков в Кампу-Гранди, Бразилия, а также на небольших новых производствах. Мы считаем, что эти объекты внесут важный вклад в нашу будущую прибыль.

В то же время мы продолжим работать над сокращением издержек и инвестированного капитала, а также над увеличением прибыли от новых приобретений и крупных проектов. Например, у нас в планах получить 225 млн долларов США от сокращения потенциальных издержек, 300 млн долларов США в монетизированных активах и 500 млн долларов США от увеличения прибыли от некоторых недавних инвестиций.

Продолжая реализовывать нашу стратегию, мы получаем поддержку от правительства США, в том числе в виде правовой и налоговой реформы и инвестиций в инфраструктуру. Мы также с оптимизмом смотрим на потенциал модернизации существующих соглашений о свободной торговле. Сегодня США экспортирует более 130 млрд долларов в сельскохозяйственных продуктах каждый год. Этот экспорт приносит дополнительные 170 млрд долларов США в рамках местной экономической деятельности и обеспечивает приблизительно 1,2 млн рабочих мест в США. Важнейшими факторами в нашей отрасли является здоровая, устойчивая, свободная и честная торговля в сельском хозяйстве.

Таким образом, мы уверены в наших прогнозах о значительном улучшении финансовых показателей на 2017 год. Наш опыт, полученный при преодолении трудностей в 2015 г. и первой половине 2016 г., показал, что основные средства достижения успеха в будущем находятся в наших руках. Мы продолжим работать над повышением производительности, экономией расходов и качеством обслуживания. Мы ожидаем дополнительную прибыль от новых объектов и проектов, которые будут развиваться в течение года. И мы уверены, что наша работа над расширением и диверсификацией нашего географического присутствия, над управлением видами деятельности, расширением ассортимента и развитием смежных направлений в будущем принесет выгоду нашим клиентам и акционерам.

С уважением,



Хуан Лучиано

Председатель совета директоров, Главный исполнительный директор и Президент

* В этом письме говорится о финансовых методах, которые не относятся к общепринятым принципам бухгалтерского учета (ОПБУ) или являются "адаптированными" и которые исключают некоторые элементы из сопоставимых методов ОПБУ. Для согласования с ОПБУ элементов, не относящихся к этим принципам, обратитесь к приложению А в прилагаемом заявлении о доверенности и к странице 32 прилагаемой формы 10-K.