



Уважаемые акционеры!

ADM стремится к повышению дохода и прибыли, предвосхищая тенденции в области спроса на основные продукты питания, ингредиенты, здоровое и диетическое питание и возобновляемое топливо и химические вещества.

Мы воплощаем наше долгосрочное видение и стремление к высоким результатам для акционеров с помощью стратегии, состоящей из трех компонентов — **совершенствование основ нашей деятельности**, **развитие программы Readiness (Готовность)**, то есть повышение эффективности операционных процессов; и **стратегический рост**, особенно в тех областях цепочки создания стоимости, которые ближе к клиенту.

В 2017 году компания ADM увеличила доход на акцию до 2,43 долларов США, т. е. на 12,5% по сравнению с 2,16 доллара в предыдущем году. Мы также увеличили скользящую среднюю за четыре квартала для скорректированной рентабельности вложенного капитала (ROIC) до 6,4% — на 40 базовых пунктов выше годовой средневзвешенной стоимости капитала (WACC), которая составляет 6,0%.

Это позволило нам достичь положительной добавленной экономической стоимости (EVA) в размере почти 100 миллионов долларов США на скользящую среднюю за четыре квартала в течение года. В то же время в 2017 году мы вернули 1,5 миллиарда долларов США акционерам в рамках нашей сбалансированной схемы распределения капитала, что обеспечивает инвестиции в долгосрочное создание стоимости. Значительную часть этой суммы составляют дивиденды акционеров. В четвертом квартале 2017 г. мы в 345-й раз подряд выплатили дивиденды за квартал, а это 86 лет непрерывных выплат.

Ниже описаны основные стратегические достижения за год.

- **Совершенствование основ нашей деятельности.** Наша работа по оптимизации портфеля существующих подразделений привела к существенному росту объемов в подразделении специальных масел, росту операционного дохода более чем на 25% в подразделении WILD Flavors и росту объемов по сравнению с предыдущим годом более чем на 20% в сфере целевого маркетинга.

Мы также продолжили управлять нашим портфелем активов для увеличения прибыли, в том числе продали наше подразделение Crop Risk Services и заключили договор на продажу фабрики отжима масличных культур в Бразилии.

- **Совершенствование структуры затрат благодаря программе Readiness (Готовность).** Readiness (Готовность) — это наша многолетняя программа, направленная на бережливое производство, стандартизацию процессов и цифровое проектирование. Ее цель — снизить расходы и обеспечить неизменно высокое качество обслуживания клиентов. В 2017 году мы получили 285 млн долларов США от сокращения потенциальных издержек и продолжим повышать эффективность работы и снижать расходы с помощью технологий, чтобы сэкономить еще несколько сотен миллионов.
- **Стратегический рост путем интеграции цепочки создания стоимости в регионе EMEA.** После приобретения Chamtor, французской компании по производству подсластителей из пшеницы, и Biopolis, испанского производителя пробиотиков (Валенсия), мы расширили наше присутствие на региональных рынках подсластителей, крахмалов и биоактивных добавок. Мы расширили деятельность по целевому маркетингу на Ближний Восток благодаря приобретению контрольного пакета акций в израильской компании Industries Centers, и в начале 2018 года мы объявили о формировании совместного предприятия с компанией Cargill для поставки соевых бобов и масел в Египет.

Мы по-прежнему используем увеличенные мощности на наших фабриках по переработке масличных культур в Германии, чтобы удовлетворить растущий спрос на соевые бобы без ГМО в регионе. И в марте этого года мы объявили о заключении соглашения на приобретение 50% акций в российской компании «Астон», производящей подсластители и крахмалы, что позволит нам удовлетворять растущий спрос на ингредиенты в отрасли производства продуктов питания и напитков на российском рынке. Мы также стремимся стать ближе к клиентам, чтобы помочь им занять лидирующие позиции на быстрорастущих сегментах рынка, включая натуральные ароматизаторы и красители, растительные белки, классические злаки и растворимую клетчатку.

Перспективы на 2018 год

Как и в прошлом году, мы делаем все возможное, чтобы достичь результатов в 2018 году, и мы видим признаки улучшения рыночных условий в различных сегментах. Наши усилия направлены на оптимизацию существующих подразделений и сокращение потенциальных расходов еще на 200 млн долларов США с помощью программы Readiness (Готовность). В 2018 году мы расширим программу Readiness (Готовность) следующими инициативами:

- Дальнейшее внедрение 1ADM, нашего проекта по преобразованию бизнеса, направленного на стандартизацию процессов и систем, совершенствование процесса принятия решений и контроль расходов.
- Осуществление проектов по рациональному использованию энергии с помощью высокоэффективных электродвигателей, энергосберегающих технологий выпаривания и энергосберегающих технологий смешивания.
- Расширение инициативы Performance Excellence (Максимальная эффективность) — программы, призванной вдохновить, вовлечь и мотивировать наших сотрудников по работе с клиентами с целью совершенствования и стандартизации процессов по всей компании.

Мы также увеличим прибыль от недавних крупных инвестиций, в том числе комплекса по производству специальных белков в Кампу-Гранди, Бразилия, которые будут наращивать объемы производства в 2018 году.

Лидерство с четкой целью

В качестве ведущего мирового поставщика в сфере сельского хозяйства и производства пищевых ингредиентов ADM играет важную роль в снабжении жизненно важными белковыми продуктами планеты, численность населения которой превысит 9,5 миллиардов в середине этого века. В то же время мы стремимся производить полезные продукты питания, чтобы повысить качество жизни людей по всему миру.

Чтобы выполнить эти обещания, данные нашим клиентам, их потребителям и обществу в целом, мы будем и далее развивать пять ключевых направлений, имеющих высокий потенциал для повышения доходов и прибыли. Вот они:

- **Вкус.** Мы уже наблюдали существенный рост подразделения WILD Flavors, приобретенного нами в 2014 году. В дальнейшем мы будем развивать наши инновации, расширять клиентскую базу в сфере общественного питания и производства продуктов под частной маркой, а также укреплять наше присутствие в регионах — например, после приобретения компании Eatem Foods в 2015 году мы построили кулинарное производство в Северной Америке. Мы также планируем продолжить расширение нашей сети инновационных центров, которые позволяют нам сотрудничать с клиентами при разработке новых продуктов и изменении состава существующих. В 2016 году мы открыли такой центр в Нью-Джерси, в 2017 — в Сиднее, а в январе 2018 — в Сингапуре.
- **Питание.** Помимо увеличения продаж специальных белков, произведенных в Кампу-Гранди, мы хотим использовать существующее производство белков, клетчатки, съедобных бобов и других ингредиентов для разработки новых продуктов и услуг, чтобы наши клиенты эффективно реагировали на изменение потребительских предпочтений.
- **Корма для животных.** Поскольку потребление мяса во всем мире продолжает возрастать, мы станем ведущим поставщиком высококачественных кормов для животноводческих и рыбноводческих ферм, а также для владельцев домашних животных. С учетом этой цели в прошлом году мы приобрели компанию по производству лакомств для домашних животных Crosswind Industries, Inc., завершили строительство фабрики по производству готовых смесей в Чжанчжоу, Китай и объявили о планах по строительству очередной фабрики по производству готовых смесей в Сянтане, Китай. Мы также добавили линии по производству кормов для рыбноводческих ферм в существующем комплексе в Нанкине, Китай.
- **Биоактивные добавки.** Активное изучение кишечной микрофлоры человека и животного дает ADM возможность предлагать ассортимент пребиотиков и пробиотиков, индивидуальных решений в области питания и ферментов для животных, чтобы удовлетворить быстрорастущий спрос в сегментах продуктов питания и напитков, ухода за собой, ухода за детьми и фармацевтических препаратов. После приобретения компании Biopolis в прошлом году мы укрепили свое присутствие в этом секторе, а наше совместное исследование о потере веса с «Клиникой Майо» может привести к открытиям, которые изменят наше представление о здоровье и правильном питании человека. В то же время в январе 2018 года мы объявили о соглашении о совместной разработке с Qingdao Vland Biotech Group Co., Ltd., в рамках которого мы будем разрабатывать и производить ферменты для животных кормов. Кроме того, в этом году мы откроем новую лабораторию по изучению ферментов в Дейвисе, штат Калифорния, чтобы провести дополнительные исследования и поддержать организацию промышленного производства.
- **Углеводы.** Чтобы расширить наш ассортимент промышленных, пищевых и специальных крахмальных продуктов, мы создадим более широкую платформу для производства углеводов со значительным потенциалом роста. Приобретение компании Chamtor, запуск производства новых подсластителей из стевии и архата, а также стабильный успех производства подсластителей в Восточной Европе (бывшая компания Eaststarch) — это лишь некоторые из возможностей в этой сфере.

Безопасность, экологичность и служение обществу

В нашей компании работает 31 000 сотрудников, и нашим основным приоритетом остается их здоровье и безопасность. На четвертый квартал 2017 года пришелся самый безопасный трехмесячный период в истории компании ADM, а в течение календарного года были зафиксированы еще три месячных периода без явных происшествий.

Кроме того, мы продолжаем работать над нашими экологическими показателями и целостностью нашей цепочки поставок. В мае мы сообщили о том, что компания ADM снизила энергопотребление на 25%, а выбросы — на 11% на производственный объект по сравнению с 2010 годом, а потребление воды — почти на 25% по сравнению с 2008 годом. В соответствии с нашими обязательствами по неприемлемости вырубке леса, которые мы взяли на себя в 2015 году, мы отслеживаем 98% цепочки поставок пальмового масла, 95,5% пальмоядрового масла и 99% до уровня муниципального образования или округа в цепочке поставок соевых бобов.

Мы считаем, что ключевым фактором успеха в бизнесе является инклюзивная культура и разнообразие рабочей силы, поэтому компания ADM основала Together We Grow — междисциплинарный совет, представляющий отрасль, научные круги, общественные организации и законодательные органы, работающие над расширением разнообразия работников сельского хозяйства. Мы также участвуем в программе CEO Action for Diversity & Inclusion, в рамках которой генеральные директора стараются поддерживать разнообразие и инклюзивность на рабочем месте. Компания продолжает инвестировать в развитие сотрудников для повышения их профессионализма и создания прочной базы на будущее.

Я горжусь тем, что 31 000 моих коллег преданы своему делу и чувствуют ответственность за достижение максимальных результатов. Мы уже наблюдали их настойчивость, ориентированность на клиента и стремление к совершенству во всех начинаниях в 2017 году, и я уверен, что в следующем году, примерно в это же время, мы сможем еще больше рассказать о наших новых достижениях.

С уважением,



Хуан Р. 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.